

## LIDERANÇAS LEGITIMADAS E CAPITAIS MOBILIZADOS NA HISTÓRIA DE VIDA DE GESTORES PÚBLICOS

### LEGITIMATED LEADERSHIP AND CAPITAL MOBILIZED IN THE LIFE STORY OF PUBLIC MANAGERS

#### **Doutorando Luccas Santin Padilha**

Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC

Luccas\_santin@hotmail.com

#### **Prof. Dr. Darlan José Roman**

Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC

Darlan.roman@unoesc.edu.br

#### **Prof. Dr. Fernando Fantoni Bencke**

Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC

Fernando.bencke@unoesc.edu.br

## **Resumo**

A liderança, entendida como resultado da relação entre atores e seus diferentes contextos, tem amplo significado para o campo da gestão pública que se processa também por meio da atuação dos agentes políticos. Estes sentem-se compelidos a buscar a legitimação de sua liderança de maneira a garantir sua perenidade enquanto atores públicos. O objetivo geral deste estudo foi analisar como se dá a legitimação da liderança na história de vida de agentes políticos (prefeitos). A pesquisa foi qualitativa de caráter descritivo e analítico com uso de documentos e entrevistas, associados a técnica de história de vida com três prefeitos do estado de Santa Catarina premiados no Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável (SIDEMS).

Foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo (AC). Como achados da pesquisa destaca-se que a associação de teorias de Weber, Berguer e Luckmann e Bourdieu possibilita compreender a liderança sobre uma perspectiva relacional, analisando não somente o indivíduo, mas os contextos construídos socialmente. Acredita-se que seja possível desenvolver um conhecimento que integra e não que exclui e fragmenta, evitando, com isso, uma visão acrítica da Liderança.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão Pública. História de vida. Legitimação. Capitais.

### **Abstract**

Leadership, understood as a result of the relationship between actors and their different contexts, has broad meaning for the field of public management, which also takes place through the performance of political agents. They feel compelled to seek the legitimacy of their leadership in order to guarantee their continuity as public actors. The general objective of this study was to analyze how leadership is legitimized in the life history of political agents (mayors). The research was qualitative of a descriptive and analytical character with the use of documents and interviews, associated with the life history technique with three mayors of the state of Santa Catarina awarded in the System of Indicators of Sustainable Municipal Development (SIDEMS). The Content Analysis (CA) technique was used. As research findings, it is highlighted that the association of theories of Weber, Berguer and Luckmann and Bourdieu makes it possible to understand leadership from a relational perspective, analyzing not only the individual, but the socially constructed contexts. It is believed that it is possible to develop knowledge that integrates rather than excludes and fragments, thus avoiding an uncritical vision of Leadership.

**Keywords:** Leadership. Public Management. Life's history. Legitimation. Capitals.

### **Introdução**

Este estudo tem como tema central a Liderança na Gestão Pública. Para investigar o tema buscou-se um recorte territorial, qual seja o estado de Santa Catarina, Sul do

Brasil, com foco especial sobre agentes políticos (prefeitos), em efetivo exercício no ano de 2017, em municípios desta unidade da federação.

A trajetória histórica da gestão pública no Brasil passou por diversas tentativas de reforma desde os modelos de gestão baseados no patrimonialismo, no modelo burocrático até aqueles mais ligados à chamada Nova Administração Pública (NAP). Esses modelos são compreendidos de forma interdependente, pois apesar de terem marcas mais visíveis em determinados períodos da história brasileira, sua presença pode ser sentida em todas as fases da vida nacional. Algumas características da NAP, como a adoção de conceitos, discursos e práticas gerenciais estão cada vez mais visíveis no cenário brasileiro no que se refere às questões de desenvolvimento e gestão de pessoas, inovação e gestão do resultado (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010).

A liderança, entendida como resultado da relação entre atores e seus diferentes contextos, tem amplo significado para o campo da gestão pública que se processa também por meio da atuação dos agentes políticos (SANT'ANNA; CAMPOS; VAZ, 2012). O papel desempenhado por estes agentes pode exercer influência (para o bem ou para o mal) nos aspectos relacionados à gestão efetiva de políticas públicas, sendo que este aspecto tem sido pouco explorado pela literatura (WANG; VAN WART; LEBREDO, 2014), o que motivou a realização deste estudo. Além disto, a realização da pesquisa visou contribuir para a compreensão da gestão pública associada à liderança, partindo da crença que os agentes políticos têm importância para o desenvolvimento sustentável (TROTIER; VAN WART; WANG; 2008; WANG; VAN WART; LEBREDO, 2014).

Foi utilizada a técnica de história de vida, que associada à área de Administração, apresenta oportunidade de aprendizagem sobre liderança. Foram identificados trabalhos publicados no campo da Administração e também em Estudos Organizacionais sobre liderança e sustentabilidade em organizações (JAIME; GODOY; ANTONELLO, 2007; MAGESTE; LOPES, 2007; PERAZZO; BASSI, 2007; GOMES; SANTANA, 2010; FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2011; CLOSS; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2015; PIGA; MANSANO, 2016), contudo, quando se trata de lideranças políticas e gestão pública, não foram encontrados trabalhos publicados na área.

Com as mudanças na gestão pública contemporânea e a cobrança da sociedade para ações mais efetivas sobre questões ambientais, sociais e econômicas, os agentes políticos sentem-se compelidos a buscar a legitimação de sua liderança de maneira a garantir sua perenidade enquanto atores públicos. Uma vez que a liderança é um fenômeno relacional (NELSON; SANT'ANNA, 2010; SANT'ANNA; NELSON, 2015; SANT'ANNA, NELSON, CARVALHO NETO, 2015), nesse estudo se assume a premissa de que a liderança pode se perenizar quando legitimada pelo conjunto de atores atuantes no contexto no qual o líder atua.

A legitimação, entendida por Weber (1991) como uma relação de poder, passa pela dominação que reside na possibilidade do dominador obter a aceitação dos dominados, é uma construção que se dá com o consentimento de todos os envolvidos. Para Berger e Luckmann (2004, p. 110) a legitimação é vista como “objetivação de sentido de segunda ordem, que produz novos significados necessários para integrar sentidos já existentes ligados aos processos”. Para obter legitimação, um líder pode utilizar algum dos tipos de dominação caracterizados por Weber (1991) como: tradicional, legal e carismática. Outra forma de obtê-la seria por meio da mobilização de algum dos capitais, tipificados por Bourdieu (2004) como: social (das relações), econômico, cultural e/ou simbólico.

Os líderes políticos dependem da legitimação expressa pelo voto. No caso dos prefeitos, sujeitos de pesquisa selecionados para este estudo, o voto é um ato democrático, cabível de legitimação por meio da maioria dos votantes, ressaltando que esse voto representa a soma das vontades individuais, dando forma à vontade comum de um grupo, município, estado ou país (ROSANVALLON, 2010). Considerando a legitimação expediente central para a consolidação da liderança na esfera pública, a questão central que norteou a pesquisa foi: **Como se dá a legitimação da liderança política?** Diante destas questões, o objetivo geral deste estudo foi: analisar como se dá a legitimação da liderança na história de vida de agentes políticos (prefeitos).

Sobre os procedimentos metodológicos, a pesquisa foi predominantemente qualitativa, de caráter descritivo e analítico. O objeto de estudo foram as experiências de vida de um grupo de agentes políticos (prefeitos), atuantes no estado de Santa Catarina, observadas e analisadas por meio da técnica de pesquisa da história de vida. Foi

tomado para este caso, o estado de Santa Catarina, uma vez que nesta unidade federativa está implantado o Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável (SIDEMS). O SIDEMS produz o Índice de Desenvolvimento Municipal Sustentável (IDMS), sendo que os municípios que alcançam os melhores índices são premiados. O prêmio teve duas edições e na edição de 2017 (referente ano base 2016) e os municípios premiados foram: 1º Jaraguá do Sul, 2º Joinville, 3º Treviso, 4º Joaçaba e 5º Blumenau e Bombinhas/empatados (FECAM, 2017). Considerando a relevância para gestão pública adotar indicadores para alcançar a sustentabilidade, neste estudo foram adotados como sujeitos os agentes políticos (prefeitos), cujas municipalidades foram premiadas na edição de 2017.

Dentre estes municípios premiados em 2017, a opção foi por entrevistar os prefeitos em exercício em 2017 dos municípios de Blumenau, Bombinhas e Joaçaba. Os critérios de escolha destes três sujeitos de pesquisa foram a observação feita pelos pesquisadores de que os três, nas suas respectivas campanhas eleitorais, utilizaram elementos da NAP como argumento. Ou seja, procuraram passar a mensagem de uma gestão focada em resultados e mais comprometida com o desenvolvimento sustentável em pelo menos uma de suas dimensões (social, ambiental, econômica). Outro fator determinante para a escolha destes três entrevistados é que a técnica da história de vida não recomenda que se recorra a número grande de sujeitos de pesquisa, assim três prefeitos pareceu número adequado para responder aos objetivos da pesquisa (BOM MEIHY, 1996). Foi relevante também o amplo acesso a estes três prefeitos pelo pesquisador, considerando a agenda conturbada que, via de regra, o executivo municipal enfrenta.

O trabalho está organizado da seguinte forma: além desta introdução, a segunda seção apresenta a revisão bibliográfica; na terceira seção são destacados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; na quarta seção são apresentadas as discussões dos dados; e por fim serão apresentadas as considerações finais.

## **2 Liderança, Legitimação e Mobilização de Capitais na Gestão Pública**

Não há um consenso ou entendimento único acerca das teorias, abordagens, tampouco sobre os comportamentos e estilos dos líderes (BURNS, 1978; BOWDITCH; BUONO, 2002). Bennis e Nanus (1988) destacam que as pesquisas sobre liderança já originaram mais de 350 definições diferentes, sendo algumas reflexivas, outras contraditórias e muitas passageiras, tanto na área acadêmica como no meio empresarial. Para Bergamini (1994, p. 25), “[...] é desejável lembrar que a diferença entre as interpretações se traduziu em pontos de vistas que não são necessariamente opostos [...]”. É possível dizer, portanto, que o conceito de liderança é distinto, complexo e instigante.

Em toda a abrangência dos estudos sobre liderança está presente a teoria dos traços, descrevendo aquilo que o líder é em suas características de personalidade e quais são os elementos responsáveis pela sua assertividade (BERGAMINI, 1990). Foram definidos três tipos de traços que a literatura trata: fatores físicos, habilidades, características e aspectos de personalidade (BRYMAN, 1992). Diante das relações entre traços e o processo de trocas de experiências entre líder-seguidor, passou-se a analisar a liderança com base nos comportamentos dos líderes, desenvolvendo os primeiros passos da teoria comportamental. As teorias comportamentais tiveram influência da Escola de Relações Humanas que, de acordo com Tolfo (2004), era impulsionada pela abordagem do comportamento organizacional, enfatizando os comportamentos e ações do exercício da liderança e não as características inatas apresentadas pela teoria dos traços e do grande homem.

O papel do líder tem como ponto estratégico a relação com seus seguidores nas organizações. Assim, os pesquisadores se dedicaram ao estudo do tema, o que levou a constatação de que o sucesso da liderança não estava apenas nos traços comportamentais e de personalidade, em razão de que determinado estilo de liderança era eficaz para solucionar determinado problema e não outro (MUNIZ FILHO, 2013). Essa relação é ocorre de forma que o comportamento de obediência do seguidor também influencia a liderança, assim os estudos se voltaram para o comportamento dos seguidores (BERGAMINI, 1994; SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999; SANT’ANNA, CAMPOS, VAZ, 2012). Moreira e Lucena (2005, p. 7) afirmam “a abordagem contingencial desfaz as possíveis generalizações realizadas pela

abordagem de estilo, ressaltando aspectos ligados as variáveis situacionais. [...] desenvolve ao mesmo tempo em que o meio ambiente passa a ser um dos temas centrais da Administração”. A abordagem passa a analisar e considerar tudo como relativo, considerando aspectos relacionados ao meio e ao contexto.

Diante do cenário da liderança no mundo emergiu a liderança relacional que é uma terminologia recente na literatura sobre liderança. De acordo com Uhl-Bien (2006) a teoria da liderança tradicional pode ser separada em duas perspectivas diferentes, a primeira com foco nas relações interpessoais, como acontecem os relacionamentos entre os líderes e seus seguidores, bem como os atributos das pessoas que se relacionam, sendo essa o caminho da liderança relacional. A segunda busca a perspectiva da liderança como um processo de construção social.

A liderança possui múltiplas facetas e, conseqüentemente, múltiplas possibilidades de interseção, seja em empresas de grande, médio ou pequeno porte, sejam em organizações públicas ou privadas, deve-se olhar para as relações da liderança em seus diferentes contextos (SANT’ANNA, NELSON, 2014; SANT’ANNA, NELSON, CARVALHO NETO, 2015).

O conceito de legitimação para Berger e Luckmann (2004) é definido enquanto processo como uma objetivação de sentido de segunda ordem. Desta forma, “a função da legitimação consiste em tornar objetivamente acessível e subjetivamente plausível as objetivações de primeira ordem que foram institucionalizadas” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 127). Neste contexto pode-se dizer que legitimação é uma desconstrução de uma ideia ou valor considerado justo ou correto de natureza absoluta e inquestionável, que seja reconhecido por outros. Cabe destacar que na visão de Berger e Luckmann (2004, p. 77) a legitimação é “de ordem social um produto humano”, e na sua lógica, a legitimação só acontece por meio das instituições.

É norteado pelos processos simbólicos e legitima os papéis exercidos no cotidiano, as prioridades e os procedimentos, inserindo-os no contexto mais geral, ou seja, aquele de ordem institucional (BERGER; LUCKMANN, 2004). Além disso, o universo simbólico ordena a biografia e a história. Em outro viés, Weber (1991) discute a legitimação, não sobre a perspectiva institucional, mas focando na relação de poder e

dominação. Weber (1991, p. 128) destaca que a dominação é “a probabilidade de encontrar obediência em determinado mandato”, ou seja, parte de uma relação de poder entre o líder e o liderado, o chefe e o subordinado, o patrão e o empregado, permeado pelas relações de interesse, entretanto muito relacionado às bases jurídicas para apoiar esta legitimação. Weber (1992) destaca três tipos de dominação: a legal, a tradicional e a carismática. A dominação legal ou burocrática pode ser observada na gestão pública brasileira, nas diferentes esferas: união, estados e municípios. São também observadas suas marcas na gestão das empresas privadas, e de qualquer tipo de organização que disponha de quadro administrativo, sendo que o principal meio que caracteriza essa dominação são os contratos (WEBER, 1991). A dominação carismática é observada por Weber (1991, p. 134) “em virtude de devoção afetiva à pessoa do senhor e aos seus dotes sobrenaturais (carisma), [...] faculdades mágicas, revelações ou heroísmo, poder intelectual ou de oratória”, possibilitando uma fonte de devoção pessoal em seu tipo mais puro encontra-se a dominação do profeta, do herói guerreiro e do grande demagogo. A dominação tradicional, cujo seu tipo mais puro é a dominação patriarcal, refere-se a “dignidade própria, santificada pela tradição, por fidelidade” (WEBER, 1991, p. 131), dada pelo domínio de uma área legitimamente firmada pela tradição, agindo conforme seu prazer, sua simpatia ou antipatia, com vistas as seus pontos de vista pessoais e também podendo ser influenciado por preferências pessoais.

As diferentes formas de dominação estão presentes no contexto atual de liderança, nas posições do mais alto escalão, deve-se considerar a realidade construída socialmente, a legitimação dos liderados e as estruturas de poder (BOURDIEU, 1989; BOURDIEU, 2004). Bourdieu (2004) descreve quatro tipos de capitais: econômico, cultural, social e simbólico. O capital econômico é exercido pela mobilização de recursos financeiros e monetários, que provem da acumulação de capital, seja por herança ou por investimento, na busca por extração de mais valia. O capital cultural é fundamentado no conhecimento, nas habilidades e na informação, sejam elas em diversas esferas como família, escola, trabalho. Com isso, a relação entre os capitais e os agentes é o que define o campo, ou seja, os capitais de cada agente dependem da estrutura de seu capital, bem como, do tempo (história), o que vai determinar suas disposições (*habitus*) e sua trajetória (transformar ou conservar) (BOURDIEU, 1989;

BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2007). O *habitus* é outro conceito chave da teoria de Bourdieu (2007, p. 191) entendido por ele como “sistema das disposições socialmente constituídas que, enquanto estruturas estruturantes, constituem o princípio gerador e unificador do conjunto das práticas e das ideologias características de um grupo de agentes.” O *habitus* recupera o caráter individual e simbólico dos fenômenos sociais, não sendo simplesmente levado pela sociedade, mas interagindo com ela, determinando seu próprio caminho e transformando-a (BOURDIEU, 2007, ARAÚJO; ALVES; CRUZ, 2009; LEAO et. al, 2013). Diante disso, Guerra e Teodósio (2012), destacam que a teoria de Bourdieu possui uma influência significativa nas relações sociais e que a sociedade não pode ser analisada de forma isolada, devendo existir uma relação entre o contexto e a percepção das pessoas individualmente.

A liderança relacional se difere das teorias apresentadas pela complexidade das relações, a liderança deve ser considerada uma construção social, não somente pela ótica do líder, mas pela ótica do liderado, da organização e da sociedade (HOLLANDER, 1995; HOLLANDER, 1979; UHL-BIEN, 2006; SANT’ANNA, NELSON, 2014; SANT’ANNA, NELSON, CARVALHO NETO, 2015). Os diferentes contextos devem ser analisados, como foram construídas as relações sociais, que permeiam o líder, a organização e a sociedade, a liderança deve ser concebida de forma compartilhada, não apenas ao líder (SANT’ANNA, NELSON, 2014; SANT’ANNA, NELSON, CARVALHO NETO, 2015; OLIVEIRA et. al, 2015).

As organizações públicas estão sendo pressionadas a reestruturar seu funcionamento (VAN WART, 2003). Os gestores públicos da mesma forma, conforme definido por O’Toole e Meier (1999) o papel do gestor público é moldar os processos organizacionais formais e informais, impulsionar um grupo de pessoas a se unirem a trabalhar para um objetivo comum, promover o comportamento cooperativo em prol do resultado. No mesmo tempo, os gestores públicos também são limitados, devem considerar a permanência do funcionalismo público, os elos fortes e os padrões difíceis de alterar dos procedimentos operacionais (VAN WART, 2003; PAES DE PAULA, 2005; OBERFIELD, 2012; SANT’ANNA; OLIVEIRA; MARTINS, 2013).

- Observa-se que a nova administração pública tem que lidar com algumas dificuldades deixadas pelos sistemas passados, como o patrimonialismo e o sistema burocrático o que dificulta as ações das lideranças na gestão pública (PAES DE PAULA, 2005; OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010; OLIVEIRA; SANT'ANNA; LÓTTI, 2010; SANT'ANNA; OLIVEIRA; MARTINS, 2013). Pires e Macedo (2006) consideram que os líderes no setor público têm dificuldades em controlar e gerenciar os servidores públicos, além da dificuldade na profissionalização e na motivação e geração de resultado, reflexo da burocratização e da falta de preparo seja dos concursados ou dos legitimados pelo voto popular.

Diante das competências necessárias para o desenvolvimento da gestão pública, a liderança perpassa as fronteiras organizacionais, integra as perspectivas do indivíduo e da sociedade, possibilitando compreendê-la por meio de suas relações, pautadas nos espaços e nas novas formas de articulação entre indivíduo-trabalho-organizações-sociedade, possibilitando maior solidez no que se refere à liderança (SANT'ANNA; NELSON; CARVALHO NETO, 2015; SANT'ANNA; NELSON, 2015).

### **3 Procedimentos Metodológicos**

A abordagem da pesquisa é predominantemente qualitativa, alinhada com Creswell (2010, p. 43), sendo “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Buscou, portanto, entender, na história de vida de agentes políticos (prefeitos) no que se refere à legitimação de sua liderança. O objeto de estudo desta pesquisa foram as experiências de vida de agentes políticos (prefeitos), cujas prefeituras foram premiadas na edição de 2017, referente ao ano base 2016, do Prêmio do Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Municipal Sustentável (SIDEMS), promovido pela Federação Catarinense de Municípios (FECAM). O Prêmio Município Sustentável busca desenvolver a cultura do planejamento, do monitoramento e da formulação de políticas públicas baseadas nas informações estruturadas, orientar os municípios a executarem as políticas públicas com vistas ao desenvolvimento sustentável e

estimular os municípios a aumentarem seus indicadores ao longo dos anos, promovendo um avanço no desenvolvimento dos municípios (FECAM, 2017). Os prefeitos foram convidados e aceitaram participar da pesquisa. Os sujeitos foram legitimados pela população no ato eleitoral de outubro de 2016 e premiados no Prêmio Município Sustentável em março de 2017, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Dados gerais

<b>Município</b>	<b>Número de Eleitores em 2016</b>	<b>% de Votos Prefeito Eleito</b>	<b>Habitantes – Estimativa 2016</b>	<b>Posição Prêmio Município Sustentável</b>
Jaraguá do Sul	114.349	44,73%	167.300	1º
Joinville	372.551	55,60%	569.645	2º
Treviso	4182	51,90%	3.824	3º
Joaçaba	21.841	53,96%	29.310	4º
Bombinhas	13.262	72,92%	18.052	5º
Blumenau	230.167	57,56%	343.715	5º

Fonte: Elaborado a partir de IBGE (2016), TRE (2016) e FECAM (2017).

A técnica utilizada foi a entrevista de três destes prefeitos em exercício em 2017 nos municípios de Blumenau, Bombinhas e Joaçaba. Os critérios de escolha destes três sujeitos de pesquisa foi a observação, feita pelos pesquisadores, de que eles, nas suas respectivas campanhas eleitorais, utilizaram elementos da NAP (Nova Administração Pública) como argumento. O prefeito de Blumenau, em seu plano de governo revelou princípios do empreendedorismo, modelo de gestão automatizada, diminuição dos processos burocráticos e gestão descentralizada. O prefeito de Joaçaba, em seu plano de governo evidenciou sistemas de gestão do sistema privado e inovação em processos e serviços. A prefeita de Bombinhas, em seu plano de governo, mostrou preocupação com o meio ambiente e a gestão descentralizada. Os entrevistados evidenciaram gestões focadas em resultados e comprometidas com o desenvolvimento sustentável em pelo menos uma de suas dimensões (social,

ambiental, econômica). Outro fator foi que a técnica da história de vida não recomenda número extenso de sujeitos de pesquisa (BOM MEIHY, 1996).

A história de vida não é simplesmente a história, é uma vida, é um conjunto de acontecimentos de uma existência individual, por meio do relato dessa história, que descreve um trajeto, um caminho, uma passagem, um percurso, que tem começo, meio e fim, no duplo sentido, com múltiplos caminhos, com diferentes desfechos (BOURDIEU, 2006). Buscou-se fugir da ilusão de tomar a história do indivíduo descontextualizada da história local, regional e nacional (BOURDIEU, 2006) e fazer um paralelo entre o mundo social, ou seja, a história da gestão pública no Brasil e os caminhos, percursos, trajetos dos sujeitos (prefeitos) gerando significado atribuído por eles para a sua trajetória, enquanto lideranças.

Inicialmente foi realizada pesquisa bibliográfica e, em seguida, foi realizada pesquisa documental, nos seguintes documentos referentes à campanha política do ano de 2016: planos de governo, fotografias, matérias jornalísticas (jornais, redes sociais antes, durante, depois da campanha, vídeos, folders...). Após a pesquisa bibliográfica e documental, partiu-se para a pesquisa de campo, na qual foi utilizada a entrevista, que foi realizada nos meses de junho e julho de 2017, ouvindo o relato da história de vida de cada um dos entrevistados. Para a análise dos dados optou-se pela triangulação de dados e de teorias. Na triangulação de dados foi utilizada a fonte documental associada às entrevistas, buscando a relação dos dados analisados com os dados da revisão bibliográfica. No tocante à triangulação de teorias, foram associados os temas liderança, legitimação e capitais, com o intuito de tornar o tema mais explícito, buscando suas relações e lacunas. Para o tratamento dos dados foi utilizada a Análise de Conteúdo, seguindo Bardin (2011), organizada por categorias constituídas por agrupamento, associando as características comuns entre si. Para essa pesquisa foram adotadas categorias *a priori* com base no referencial bibliográfico, como demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias de análise

<b>Categorias</b>	<b>Descritores</b>	<b>Principais Autores</b>
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trajetória histórica que produziu o momento político atual</li> <li>- Liderança política</li> <li>- Modelos de gestão pública</li> </ul>	Bennis e Nanus (1988) Brown e Treviño (2006) Oliveira, Sant'anna e Vaz (2010) Sant'anna, Campos e Vaz (2012) Tideman, Arts e Zandee (2013) Bedi, Alpaslan e Green (2015) Melo (2015) Melo (2017)
Legitimação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Burocrática</li> <li>- Tradicional</li> <li>- Carismática</li> <li>- Institucional</li> </ul>	Weber (1991) Berger e Luckmann (2004)
Mobilização de capitais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campos</li> <li>- Capitais</li> <li>- Elencar capitais</li> </ul>	Bourdieu (1983) Bourdieu (1989) Bourdieu (2004) Bourdieu (2007)

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Por meio das categorias e seus descritores ocorreu a análise dos dados. Na história de vida dos sujeitos e na história do contexto territorial no qual estão inseridos, sempre se buscou a legitimação da liderança e os capitais mobilizados.

#### 4 Apresentação e Análise

Os prefeitos ouvidos foram: Prefeito de Blumenau (2017-2020), Prefeito de Joaçaba (2017-2020) e Prefeita de Bombinhas (2017-2020). Os entrevistados foram alertados dos objetivos do estudo e declararam seu expresso consentimento com a divulgação de seus nomes e dados coletados, mas os pesquisadores preferiram omitir os nomes, citando apenas os municípios. O prefeito de Blumenau é filiado ao Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB). A prefeita de Bombinhas, é filiada ao Partido Democrático Trabalhista (PDT). O prefeito de Joaçaba é do Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB). No perfil dos sujeitos de pesquisa confirma-se a prevalência de prefeitos do sexo masculino, uma vez que a taxa de ocupação de mulheres cenário político atual ainda é tímida. De acordo com o TSE, no pleito de

2016, foram eleitas 641 mulheres, representando 11,57% dos cargos disponíveis para o âmbito municipal. Quanto à formação, somente o prefeito de Blumenau possui ensino superior completo, o que coincide com os dados do TSE (2016), em que 52,20% dos prefeitos eleitos em 2016 possuem ensino superior completo, apresentando um aumento em relação a eleição de 2012, quando 48,8% possuía ensino superior. Quanto à faixa etária, os sujeitos estão entre 35 a 56 anos.

A partir deste ponto iniciam-se as discussões dos resultados da pesquisa por meio das categorias, conforme apresentado no Quadro 2. O primeiro ponto a observar é referente à liderança política, termo de uso ainda impreciso no campo das ciências sociais. Melo (2012, p. 19) afirma que a liderança política “reside antes de tudo na prática daqueles que a história consagrou como grandes líderes, pelos desafios que venceram, pelos feitos que os marcaram, pelo legado político e ou institucional que deixaram”. Neste quesito, entrevistada de Bombinhas destacou os políticos Darcy Ribeiro e Leonel Brizola e entrevistado de Blumenau apontou como uma de suas inspirações a ingressar na política, a reeleição de Fernando Henrique Cardoso. De acordo com Melo (2017) os dois últimos casos de suposta liderança política brasileira são de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010), afirmando que ambos vieram a ocupar seus espaços na história, não necessariamente pelo sucesso, mas pela personalidade peculiar e exemplo positivo e/ou negativo de seus feitos.

De acordo com Melo (2012, p. 22), para ser caracterizada uma liderança política, é necessário “ter qualidades básicas na excepcionalidade de suas ações que os diferenciem da maioria de seus contemporâneos, transportando-os a um lugar distinto na história”. Com isso, não é possível compreender a liderança política sem observar, analisar e compreender a história. Usando dos casos citados - FHC, Lula e Leonel Brizola - remontam os personagens capazes de, para o bem ou para o mal, 1) responder às circunstâncias em que viveram; 2) persuadir pessoas; 3) conduzir processos políticos; 4) promover transformações (MELO, 2017, p. 2015). As falas dos entrevistados permitiram analisar características necessárias para ser líder político, apontadas por Melo (2017). Na fala de Bombinhas para ser prefeito (a), é necessário conduzir a vontade dos outros e não necessariamente a própria. Considera também

que um dos desafios é conquistar seguidores para poder ampliar o processo de transformação da cidade. Segundo Weber (1991) pode-se destacar a dominação em virtude de uma constelação de interesses (nesse caso a permanência no poder).

Quando Bombinhas destaca que precisa conduzir a vontade dos outros se fundamenta, exclusivamente, nas influências que pode exercer em virtude de uma propriedade garantida de alguma forma (aumento da popularidade, conseqüentemente da sua pessoa no poder) e que exerce uma ação formalmente livre (buscar entender as necessidades da população/servidores) e aparentemente voltada aos interesses próprios dos dominados (interesses dos servidores públicos, nesse caso). Implica nas transformações dos ideais dos servidores/dominados, com o objetivo intrínseco de aumento de popularidade e permanência no poder.

[...] O camarada que sentar nessa cadeira precisa entender que tem que *conduzir a vontade dos outros*, não a dele próprio. [...] A grande maioria dos servidores está a fim de ajudar. Por isso eu digo que o *maior desafio que a gente tem é seguir nesse processo de conquista*. Se essa gente estiver contigo tu faz uma revolução. Você e a sua equipe de secretários mais os cargos em comissão são 30 pessoas, mas imagine se você puder ter mil. Mil eu digo por que nós temos mil funcionários, mas se você tiver novecentos, [...] entende, o *impacto das transformações é maior*. (Grifo Nosso) (BOMBINHAS, 2017).

Política é *vocação*, guardadas as proporções tenho no meu secretariado pessoas que vieram exclusivamente da vida privada e deram muito certo na administração pública, assim como tenho pessoas que vivem a muito tempo da administração pública e *dão muito certo no seu papel*. [...]. Vai da *vocação*, a gente tem que optar por pessoas que queiram verdadeiramente, *como propósito, fazer o melhor para a vida da população* (Grifo Nosso) (BLUMENAU, 2017).

De acordo com Weber (2004), a *vocação* vista no sentido divino em que Deus reservou uma *vocação* a cada homem e este deve cumpri-la. Para Weber (1980) o que se espera não é um gênio político, nem mesmo por um grande talento político, mas simplesmente por um político, ou seja, espera-se um político que haja como tal, que faça o que é para fazer, que exerça a liderança política (MELO, 2017).

Por meio da liderança política, ao relacionar as histórias de vida dos entrevistados à trajetória histórica política, é possível compreender se algum momento da história de vida deles sofreu a influência dos acontecimentos do país. Assim, em 2004 houve diminuição no número de cargos de vereadores em grande parte das cidades brasileiras (TSE, 2016). Isto é, em vez de 60.311, o Brasil passou a contar com 51.736 representantes do Poder Legislativo Municipal. Dentre os municípios abrangidos pela resolução encontra-se Blumenau (SC). Essa medida interferiu no planejamento e organização da eleição de Blumenau em 2004, quando o município de Blumenau perdeu sete vereadores, passando de 21 para 14. O entrevistado de Blumenau fez 1.680 votos, mais do que a média dos eleitos da última eleição (1489 votos), entretanto, não se elegeu devido à redução. Outro fator a ser destacado é a crise econômica de 2008, provocada, em parte, pelo desequilíbrio econômico dos Estados Unidos da América, a qual prejudicou o Brasil com a diminuição do crédito internacional. Neste contexto, o Brasil buscou estimular o consumo para girar a economia e promover menor impacto no sistema político. Em 2012, a crise econômica foi semelhante, entretanto, a economia brasileira estava aquecida, houve retração, porém com crescimento de 0,5% no último trimestre do ano de 2011. Na política o cenário era de retração e busca por otimização do dinheiro público, ainda com muitos escândalos de corrupção, foram 38 escândalos no Congresso envolvendo diretamente 25 deputados e 13 senadores em exercício no mandato (MARTELLO, 2012).

Este cenário impactou de a candidatura e conseqüentemente a eleição dos entrevistados Bombinhas e Blumenau, pois os dois candidatos faziam oposição ao governo central. Contudo, o fato da economia ainda estar em fase de crescimento gerava recessão, principalmente nas verbas municipais, como destacou o entrevistado Blumenau: “[...] a crise econômica afetou os municípios [...], muitas prefeituras tiveram dificuldade até para pagar os salários de seus funcionários. A minha primeira medida administrativa foi uma reforma de enxugamento”. A entrevistada Bombinhas expôs as dificuldades vivenciadas até 2012 “as pessoas não tinham ânimo de morar em Bombinhas, havia uma apatia generalizada, nada funcionava [...]. O município estava há anos sem receber um tostão de recurso do estado, da União, que não fosse transferências constitucionais. Era medíocre o resultado da gestão”. Por fim, salienta-se o cenário político atual, apesar da operação Lava Jato ter iniciado em 2009, as

maiores influências aconteceram a partir do ano de 2013 com a investigação do doleiro Carlos Habib Chater (MATOS; DOURADO; MESQUITA, 2017).

A inserção do entrevistado de Joaçaba na política ocorreu em meio às questões de corrupção vivenciadas no país e também a necessidade de mudança na prefeitura do município. Segundo o entrevistado, “as pessoas que estavam na vida pública [outros candidatos a prefeito], todas sobreviviam da parte pública. E o povo não aguentava mais ter essas pessoas dentro. Então a única possibilidade e novidade seria eu. Se as pessoas quisessem realmente fazer a diferença seria comigo, não com os outros”. De acordo com Melo (2015, p. 02) “em 2013 houve uma grande reivindicação por mudanças que tomou as ruas do Brasil.” Contudo, alguns meses depois a sociedade elegeu um congresso com as mesmas características que incomodavam na gestão passada. Esse foi o reflexo de uma campanha muito instável em 2016, que trouxe a pior taxa de reeleição de 47% nas prefeituras. Outro fator importante foi a quantidade de votos brancos e nulos, muito superior as eleições anteriores (TSE, 2017).

Para Vilhena (2016, p. 2), o “plano de governo demonstra o ‘tom’ que o candidato dará a sua gestão se confirmada a vitória após a eleição”. Dentre as ações contidas nos planos de governo dos entrevistados, destaca-se que o entrevistado de Blumenau definiu propostas de melhoria oriundas de ferramentas da gestão privada, tendo como marcas o foco em resultados, a descentralização e a utilização de instrumentos de controle e gestão (ROBSON TAVARES; SOUZA, 2015). Dentre as propostas construídas no Plano de Governo de Blumenau cita-se: Criar espaço de *coworking* público com o objetivo de conectar jovens empreendedores, fomentando a geração de modelos de negócios inovadores; Uso das diretrizes de planejamento urbano para a gestão da mobilidade urbana; Estabelecer uma agenda intersetorial de metas e ações com o objetivo de avançar no cumprimento dos novos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável; Implementar o desenvolvimento econômico municipal, baseado em alta tecnologia e inovação. Investir no desenvolvimento das economias criativas para soluções sustentáveis econômica, ambiental e social; Instituir a cultura empreendedora no ensino fundamental de forma organizada e continuada nas escolas públicas municipais; Incentivar empresas de base tecnológica favorecendo a atividade de inovação, tecnologia e conhecimento aplicado por meio de convênios e parcerias com

entidades governamentais, nacionais e internacionais; Criar o “Blumenau Empreende” projeto que conecta as entidades parceiras que apoiam os promotores do empreendedorismo; Otimizar a gestão dos controles administrativos simplificando os processos, tornando-os mais eficientes, rápidos e menos onerosos para a gestão Pública e, por consequência, à sociedade; Uso de ferramentas e/ou recursos atuais de mercado, mais ágeis e seguros na administração dos bens Públicos. Os discursos da esfera privada tornam-se claros no trecho destacado, metas e ações, redução de gastos, otimização dos recursos, novas técnicas e ferramentas de gestão, diretrizes de planejamento e processo de seleção. A gestão desses serviços é dominada pela incorporação de princípios de mercado à esfera pública (COSTA, 2008).

No plano de governo do entrevistado de Joaçaba aparecem características semelhantes das do entrevistado de Blumenau. Destacam-se ideias de melhoria e gerenciamento típicas do sistema privado e controle de indicadores, metas e objetivos e aperfeiçoamento do capital humano, intensificando o controle sobre o dinheiro público e a implantação de novos setores: Criar e implantar o plano de cargos e carreiras dos servidores da saúde, valorizando os profissionais da área e corrigindo as distorções existentes; Estruturar o setor de Engenharia Clínica com sistema informatizado, compreendendo o gerenciamento do acervo patrimonial com planejamento da manutenção preventiva e corretiva de todos os equipamentos; Criar o Programa Empresa Fácil; desburocratizando os serviços de emissão de alvarás e autorização de funcionamento; Intensificar a formalização e a capacitação dos empreendedores; Criar o programa universitário empreendedor, visando estimular recém-formados a abrir o próprio negócio, além de encaminhamentos para programas de trainees em empresas locais e regionais; Criar metas de atendimento e um Centro da Juventude; Implantar o sistema GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos); Modernizar o Arquivo Público Municipal; Garantir a revisão do Plano de Cargos, Vencimentos e Carreira do funcionalismo municipal; Otimizar os serviços valorizando a meritocracia do funcionalismo público, diminuindo drasticamente os cargos comissionados e unificando secretarias de igual finalidade; Capacitar o funcionalismo público através de cursos de graduação em Gestão Pública.

O plano de governo da entrevistada de Bombinhas mostrou-se orientado à questão ambiental: Saneamento Básico, redes de drenagem pluvial, rios e nascentes; Infraestrutura - uma cidade planejada e preparada para as pessoas; Desenvolvimento econômico sustentável; Saúde pública inclusiva e atendimento 24 horas; Educação integral e expansão do ensino superior e profissionalizante; Esporte, cultura e lazer para todas as gerações; Políticas públicas de inclusão social e de segurança pública; Mobilidade urbana; Preservação e conservação da natureza; Políticas públicas para animais; Ações para geração de emprego e renda; Manutenção das nossas raízes e tradições.

Discutem-se a seguir as histórias de vida dos prefeitos com vistas aos conceitos de legitimação com base nos constructos de Max Weber (1991) e de Berger e Luckmann (2004), por meio de quatro descritores, a saber: Institucional, Burocrática, Carismática e, Tradicional. Os entrevistados foram eleitos por meio do voto, o que se poderia supor que sua base é o tipo de dominação carismática. Contudo, como expressa Weber (1991), os tipos ideais não são puros na prática e assim a dominação burocrática não é somente burocrática, podendo possuir características tanto de dominação carismática como da tradicional. Diante disso, buscou-se encontrar elementos de dominação nos relatos das histórias de vida dos prefeitos, não com intuito de classificação ou generalização, mas para comparar os fatos reais, particulares, por meio de aproximações e abstrações. Frente à dominação carismática, mostra-se presente em determinadas passagens da vida dos entrevistados, para Weber (1991, p. 134) a dominação carismática “em virtude de devoção afetiva à pessoa do senhor e a seus dotes sobrenaturais (carisma), [...] faculdades mágicas, revelações ou heroísmo, poder intelectual ou de oratória”. Na fala “até que mais tarde, em 2015, alguns amigos começaram a me questionar para tentar a carreira política pelo descontentamento que existia em Joaçaba [...] Eu comecei a pensar nessa possibilidade e acabei aceitando”, observa-se que o entrevistado de Joaçaba sofreu investidas de colegas e amigos, membros da sociedade civil, despertando não necessariamente o interesse na política, mas uma chance de mudança, potencializado pelo sentimento de heroísmo, no que se refere a “se não for eu não teremos mudança em Joaçaba”. Percebe-se que a dominação carismática caracteriza uma força revolucionária (WEBER, 1991).

O entrevistado de Blumenau (2017) também mostrou algumas formas de dominação Carismática “Me formei em Direito, [...] fiz mestrado pouco tempo depois de me formar [...] e mais tarde me tornei professor de Direito também. E eu fiz uma transição bacana, equilibrada com o ex-prefeito, então a minha primeira medida não foi encaminhar à câmara municipal um projeto de lei, foi sancionar um projeto já apresentado na transição de governo”. Ele salienta a capacidade intelectual e as relações sociais, aquilo que se imagina como política de boa vizinhança, expressando seus dotes, firmados pelas decisões particulares em prol da confiança na comunidade (WEBER, 1991), nesse caso da gestão anterior.

A entrevistada de Bombinhas declarou: “fui e continuo sendo uma pessoa extremamente sonhadora e idealista. [...] sempre fui muito falante, comunicativa. Uma pessoa muito aberta, afetuosa e carinhosa e isso permitiu que eu sempre tivesse uma reunião de pessoas ao meu entorno”. Percebe-se certa necessidade de reconhecimento, fundamentada na oratória e a necessidade de poder, assim como destaca Weber (1991), o poder é pessoal. Nele se obedece a pessoa por suas qualidades excepcionais e não pela posição ocupada por ela formalmente (burocrática) ou por uma dignidade advinda das tradições (tradicional).

Em relação à dominação Tradicional, torna-se mais evidente na trajetória de vida do entrevistado de Joaçaba, “ele [referiu-se ao ex-sócio] era uma pessoa bastante empreendedora. E como ele me conhecia muito bem, sabia do meu trabalho e precisava ter uma pessoa ao lado dele, me convidou para trabalhar junto. A gente conseguiu fazer com que as pessoas entendessem o processo, essa foi a principal bandeira.” Diante das falas mostra-se a influência das características pessoais (WEBER, 1991).

A legitimação é um fator intrínseco à liderança e deve ser considerado (WEBER, 1991; BERGER; LUCKMANN, 2004). Berger e Luckmann (2004) pontuam quatro níveis de legitimação: a) nível pré-teórico; b) Nível teórico; c) Nível altamente teórico; d) Os universos simbólicos. Desta forma são realizados os contrapontos com as histórias dos prefeitos, buscando identificar dentro das suas trajetórias os tipos de legitimação enunciados pelos autores Berger e Luckmann (2004). A análise das histórias de vida dos entrevistados exhibe um predomínio de legitimação incipiente ou pré-teórica,

baseada propriamente dita nas experiências humanas. Mostra-se nas falas de Joaçaba: “quando vim para Joaçaba a gente se envolveu muito com trabalhos comunitários; através da igreja e também trabalhamos muito com os bairros, mas nunca pensando na política, nunca me passou pela cabeça”. A relação com ações sociais é marcada pelo conhecimento das experiências de vida em um caráter institucional e pode ser observada ao longo da trajetória, considerando que a realidade só pode ser construída por meio das relações sociais. Já o entrevistado de Blumenau relatou caminho voltado às experiências passadas e enfatizou a perda do pai durante a infância, reforçando a relevância das relações afetivas. Blumenau. Disse também: “[...] foi uma carreira muito bem conduzida, mas foi tudo na base do intuitivo, no ideal, a paixão por um ideal que intuitivamente abriu o caminho”.

Na mesma perspectiva, a entrevistada de Bombinhas afirmou: “a gente que lidera precisa ter a capacidade de achar qual é o sinal, qual é o botão que tem que apertar em cada pessoa para ela sair do comodismo, da apatia e venha se integrar num processo coletivo”. Diante das falas, é possível observar dois tipos de legitimação, a primeira possui caráter centrado no pré-teórico, voltado às experiências passadas, a segunda colocação já consiste em nível teórico, conjunto de significados, por esquemas explicativos, relacionado também com máximas morais, voltadas a ações concretas (BERGER; LUCKMANN, 2004). O entrevistado de Joaçaba disse: “sempre achei que para mim a vida pública não daria certo [...], por pensar no fato do Brasil não funcionar... Eu pensava que se eu não entrasse na política, Joaçaba não mudaria. Não teríamos pessoas novas, não teria como quebrar esse ciclo”. Destaca-se pela máxima moral e adágios da sabedoria, permeado também pelo nível teórico que contempla um corpo diferenciado de conhecimentos, com a busca da autonomia em desenvolver seus próprios processos institucionais (BERGER; LUCKMANN, 2004). O entrevistado de Blumenau disse da necessidade de promover processos institucionais próprios, característicos do nível teórico, como: “a praça do empreendedor que foi um caso referência no Brasil e rendeu o Prêmio Prefeito Empreendedor, simplificando”. Buscou por meio dos seus ideais, associados a experiências de vida, desenvolver suas teorias explícitas anti-burocráticas para promover sua ideologia própria de desenvolvimento (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Na gestão pública, no caso dos prefeitos ouvidos, deve-se levar em consideração a história da organização, seus valores, objetivos e relações. (WEBER, 1991; BERGER; LUCKMANN, 2004). Portanto, é possível notar que ao longo da trajetória de vida dos prefeitos, houve alternâncias entre as dominações tradicional e carismática. Entretanto, em todos os casos estudados aqui, existe predominância, ao longo da vida, de um dos tipos de dominação descritos por Weber (1991). No caso de Blumenau e Bombinhas, prevaleceu a dominação carismática, ou seja, baseada na oratória, no poder intelectual, nas relações humanas e sociais. Já para Joaçaba, a dominação predominante foi a Tradicional, firmada, sobretudo, na tradição, pela necessidade de fidelidade e consequente de interesses pessoais. Em nível institucional, existe uma variação nos casos estudados. Obviamente, durante a trajetória de vida existem os universos simbólicos em todos os casos, sendo que os sujeitos exercem cargos públicos, fornecendo maior nível de interação social. Esses universos simbólicos atrelados a história bem como a biografia, possibilitam encontrar memórias compartilhadas fortalecendo laços comuns, ideologias (nesses casos, partidária, social e institucional), objetivos e valores pessoais (BERGER; LUCKMANN, 2004).

Na sequência analisam-se as histórias de vida dos prefeitos com vistas aos conceitos de Capitais Bourdieu (1983; BOURDIEU, 1989; BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2007). Para a análise, torna-se necessário pensar de forma relacional, a partir do conceito de campo. É analisar a situação, objeto ou fenômeno em constante relação e movimento. O campo condiz com situações de confronto, tomada de posição, luta, tensão, poder, já que, de acordo com Bourdieu, todo campo “é um campo de forças e um campo de lutas para conservar ou transformar esse campo de forças” (BOURDIEU, 2004, p. 22-23). Buscou-se analisar os capitais mobilizados pelos prefeitos entrevistados, com vistas a compreender e interpretar as relações entre a história, as disposições (fatores que motivaram) e trajetória (transformar ou conservar), determinadas estruturas sejam econômicas, sociais, culturais ou simbólicas (BOURDIEU, 1983; BOURDIEU, 1989; BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2007).

As histórias de vida relatadas permitiram observar a mobilização de capital econômico nos três entrevistados, porém com focos diferentes. Joaçaba dedicou parte da vida aos fins econômicos. Iniciou a trajetória no mercado de trabalho jovem. Devido à

necessidades financeiras, no decorrer da vida, principalmente na transição da adolescência à vida adulta, encontrou uma pré-disposição (*habitus*) para a ampliação de bens materiais e econômicos, transformando a trajetória de gerente de indústria para empresário no ramo de aço. O *habitus* é um princípio gerador e unificador de práticas e ideologias, ou seja, recupera o caráter individual e estimula o indivíduo a construir socialmente mudança e transformação (BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2007). No caso de Bombinhas, o desfecho ocorreu de outra forma, ela era “[...] de uma família [...] de poucos recursos. [...] enfrentamos dificuldades financeiras graves e tivemos uma queda muito brusca no nosso padrão de vida”. Entretanto, a mobilização do capital econômico tomou outro rumo. No caso de Joaçaba as disposições potencializaram o capital econômico, enquanto no caso de Bombinhas a disposição (*habitus*) despertou a estrutura ideológica voltada às causas sociais. Analisando a história de Bombinhas, muitos caminhos traçados por ela vieram ao encontro das transformações sociais, segundo sua declaração: “[...] tiveram fatos na minha vida que foram decisivos para que eu tomasse decisões na minha gestão administrativa”. As transformações relatadas por ela até o ingresso na política eram norteadas pela diminuição das desigualdades sociais, afetadas pelas dificuldades financeiras, e ou, falta de capital econômico. Para Joaçaba, os valores, interesses e ideologias eram comuns, enquanto que para Bombinhas ocorreu um conflito de valores e interesses, promovendo divergência com a classe dominante, gerando conflito e transformações no capital social (BOURDIEU, 2004; BOURDIEU, 2007).

Quanto ao capital social, é possível observar na trajetória de vida de Blumenau a relação com o poder. Blumenau pertence à cultura dominante em seu grupo social e, como líder político, para obter reconhecimento e aumento da popularidade, utiliza disposições (*habitus*), nascidos de seus interesses individuais, generalizando-os em interesses coletivos, para adentrar e/ou ser aceito pela cultura dominada. No mesmo sentido, ao ingressar no movimento estudantil parece que a entrevistada de Bombinhas partiu da crença do valor daquilo que é disputado, tratado por Bourdieu (1983, p. 90) como “cumplicidade objetiva”. A ideologia partidária do PDT passa a ser reconhecida por ela, uma vez que lhe confere o valor e legitimidade. Em outro aspecto, Blumenau, ainda no campo social, parece ter assumido estratégias de conservação,

devido a interesses comuns entre os agentes, nesse caso membros políticos de cultura dominante.

Em relação ao campo cultural, os pesquisadores encontraram elementos somente na história de vida de Blumenau quando se referiu a certificados de graduação e pós-graduação, para fins de reconhecimento. Ao analisar as histórias de vida por meio do capital simbólico, verifica-se que esse capital se constitui de uma relação social de conhecimento e reconhecimento entre os pares-concorrentes. Desta forma, não foram encontradas evidências de poder simbólico nos entrevistados, pelas circunstâncias da análise em sua totalidade, mesmo se considerar o capital político (BOURDIEU, 2005).

A história de vida possibilitou compreender os mecanismos desempenhados pelos entrevistados referentes à liderança, legitimação e capitais. Diante do cenário da liderança exercida pelos três entrevistados, nota-se que na história de vida de Joaçaba, a liderança permeou parte de sua vida no setor privado, como empreendedor, gestor, não sendo apenas chamado de líder, mas observando a relação de seus liderados, no viés da liderança relacional. Nela a liderança deve ser considerada construção social, não somente pela ótica do líder, mas pela ótica do liderado, da organização e da sociedade (HOLLANDER, 1995; HOLLANDER, 1979; UHL-BIEN, 2006; SANT'ANNA, NELSON, 2014; SANT'ANNA, NELSON, CARVALHO NETO, 2015). A construção da carreira de Joaçaba foi mobilizada pelo meio social, seja pela, sua empresa, seus grupos sociais e do capital econômico, logrando uma forma de ser reconhecido e legitimado pela sociedade. Possivelmente envidou este esforço não para se eleger prefeito da cidade, mas para ser visto como figura importante para o desenvolvimento da sociedade (WEBER, 1991; BERGER; LUCKMANN, 2004; BOURDIEU, 2007).

Na história de vida de Blumenau observa-se a dominação carismática, tendo em parte da trajetória de vida a necessidade de aprovação, reconhecimento e legitimação, aproximando as relações sociais, desde a adolescência, focadas na política, norteando-se por ideologias, projetos, habilidades (WEBER, 1991). Em tempo, a influência patriarcal ocorreu em pelo menos duas escolhas relatadas: a de professor universitário e a opção pelo curso de Direito. É possível observar a construção social

que transforma seus interesses próprios em medidas coletivas (WEBER, 1991; BERGER; LUCKMANN, 2004; BOURDIEU, 2007).

Na história de vida de Bombinhas, observam-se como pontos centrais do relato o capital social e o carisma. Relatou que buscou, desde muito cedo, mostrar o seu desejo de contribuir, de mostrar-se presente e querer diminuir as desigualdades sociais, talvez motivada por dificuldades enfrentadas na infância ou vida adulta. Ocupou cargos de relevância em ministérios e governos estaduais pela mobilização de capital social e estreitou ideologias, compreendeu as estruturas estruturantes da institucionalização, sendo reconhecida na cidade natal, legitimada de fato na linha do que expressa a literatura analisada (WEBER, 1991; BERGER; LUCKMANN, 2004; BOURDIEU, 2007).

## **5 Considerações Finais**

Em relação ao objetivo geral de analisar como se dá a legitimação da liderança na história de vida de agentes políticos (prefeitos) verificou-se que a legitimação acontece por meio das interações humanas, um produto de ordem social que está associada às diversas formas de dominação (poder) entre indivíduos ou mesmo organizações. A legitimação não é criada instantaneamente, mas é sim uma construção histórica e social. Só existe legitimação se houver relações de interesse, no caso da liderança política é um fator intrínseco, podendo se manifestar seja por um regimento, por uma hierarquia imposta, por carisma ou pelo poder do voto. Como destacado na análise, a legitimação associada à história de vida pode se manifestar de todas as formas ao longo da vida, entretanto, neste estudo foi possível observar nos três entrevistados uma predominância em um tipo de dominação, o que se torna um fator importante da pesquisa.

No que se refere a trajetória da gestão pública sofreu influências diante da história, as transformações não ocorreram de forma imediata, foram se transformando por meio das relações sociais e ideológicas. A gestão pública passa a ser alvo de mudança no sistema de gestão, na reinvenção de técnicas organizacionais, dos processos de gestão, bem como a liderança, passam a se adaptar aos novos sistemas, novas

formas de gestar e, principalmente, nas mudanças de comportamento dos agentes públicos, em assumir os interesses coletivos.

Por meio da técnica de história de vida foram analisados os fatos principais das trajetórias, associando com as teorias de liderança, sejam elas política e relacional. Diante da história de vida, em todos os casos, características de liderança foram evidenciadas logo na adolescência, seja por meio de empresas privadas e cargos de supervisão ou gerência, ou ainda por meio dos movimentos sociais e atividades políticas. No que tange a relação com os diversos ambientes sociais, a liderança só pode existir se houver relações de interesse. Analisar os eventos marcantes possibilita compreender a liderança que integra as perspectivas do indivíduo e da sociedade por meio de suas relações, sejam elas, entre indivíduo, organização e sociedade.

Os capitais associados à história de vida contribuem no entendimento do panorama social e suas relações, compreendendo a história, originando as disposições, ou seja, conjunto de crenças e ideologias construídas socialmente (*habitus*) determinando a suas decisões de modificar ou transformar suas escolhas. Em todos os casos, o conceito de capitais de Bourdieu mostrou-se adequado a pesquisa, sendo necessário olhar para as dinâmicas sociais de forma mais ampla, discutindo aspectos da legitimação e liderança, juntamente com os conceitos de campos, *habitus* e capitais.

Por fim, conclui-se que em todos os casos analisados os entrevistados demonstraram características da liderança. Entretanto, ressalta-se que a liderança deve ser analisada pela ótica relacional, possibilitando maior entendimento dos conjuntos institucionais e as relações com as estruturas de seu capital, seja econômico, social, cultural ou simbólico, que possibilitem determinar como foi legitimada a posição de liderança. Nos entrevistados foi possível observar que existiu uma predominância de determinado tipo de dominação, isso reflete a mobilização dos capitais ao longo de sua história como, por exemplo, a legitimação carismática que está associada a capitais mobilizados como social e cultural, principalmente, que possibilita uma relação com os ambientes sociais, gerando seguidores, seja por desenvoltura social ou ainda por conhecimentos intelectuais.

A associação de teorias de Weber, Berguer e Luckmann e Bourdieu, possibilita compreender a liderança sobre uma perspectiva relacional, analisando não somente o indivíduo, mas os contextos construídos socialmente. Parte-se do pressuposto que a liderança não pode ser analisada somente por uma ótica, mas sim de forma holística. Outro fator é que os sujeitos da pesquisa têm forte impacto na sustentabilidade do negócio público, sendo responsáveis pelo desenvolvimento local e regional. Esta pesquisa não teve a pretensão de esgotar o tema, buscou apenas compreender como foi legitimada a liderança de agentes públicos sob a ótica das teorias legitimação e capitais. Acredita-se que seja possível desenvolver um conhecimento que integra e engloba, e não que exclui e fragmenta, evitando, com isso, uma visão desatualizada e acrítica da Liderança.

Como limitações da pesquisa, a dificuldade de acesso aos prefeitos mostrou-se um ponto relevante, frente à necessidade dos pesquisadores de aprofundar os dados obtidos e até mesmo a verificação e veracidade das informações. Ainda, a pesquisa não buscou nenhuma forma de generalização, levando em conta a técnica utilizada, os resultados aqui se aplicam apenas aos sujeitos desta pesquisa. Assim, espera-se que os conceitos discutidos ao longo destas páginas possam contribuir para as reflexões sobre as relações de poder, dominação e de capitais existentes na sociedade, especificamente nos agentes públicos, contribuindo para futuras pesquisas que se interessem em abordar a legitimação e capitais em lideranças políticas.

## Referências

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. **Annual Review Of Psychology**, [s.l.], v. 60, n. 1, p.421-449, jan. 2009. Annual Reviews. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>> Acesso em: fev. 2018.

AZEVEDO, C. E. F. et al. A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, **EnEPQ**, Brasília, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Ed. 70, 2011.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v.8, Issue 3, p. 19–31, 1990.

BEDI, A.; ALPASLAN, C. M.; GREEN, S. A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. **Journal Of Business Ethics**, [s.l.], v. 139, n. 3, p.517-536, 1 abr. 2015. Springer Nature. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>> Acesso em: fev. 2018.

BENNIS, W., NANUS, B. **Líderes** - estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harba, 1988.

BERGAMINI, C. W. A importância da credibilidade na liderança eficaz. **Revista de Economia e Administração**, v.1, n.2, 33-50p, abr./jun. 2002.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. São Paulo. 3ed. Atlas. 1990.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. A . **Construção Social da Realidade**. 24<sup>a</sup> ed., Petrópolis: Vozes, 2004. Disponível em: <http://books.google.com.br/books>. Acesso em: 24 mar. 2017.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis, RJ: Vozes, 1985.

BOM MEIHY, J. C. S.. **(Re)Introduzindo a história oral no Brasil**. São Paulo: Xamã, 1996. 342 p.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2004.

BOURDIEU, P. **A ilusão biográfica**. In: AMADO, Janaína e FERREIRA, Marieta de Moraes. **Usos e abusos da história oral**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 183-191, 2006.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Lisboa, Difel, 1989.

BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. São Paulo: Papirus, 2007.

BOURDIEU, P. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

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

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CLOSS, L. Q.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 19, n. 4, p.525-543, ago. 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151951>> Acesso em: dez. 2016.

CLOSS, L.Q; ANTONELLO, C.S. História de vida: suas possibilidades de investigação para processos de aprendizagem gerencial. **Gestão.org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. V.10, n. 1, p. 105-137, 2012.

COSTA, F. L. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829-874. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122008000500003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: mar. 2018.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Disponível em: <<http://www.eleicoes2016.com.br/sc/j/>>

Acesso em: fev. 2017.

FECAM, Federação Catarinense de Municípios. **Edital Nº 06/2017 - Institui o “Prêmio Município Sustentável - 2016”**. Florianópolis, 2017. Disponível em: <[http://indicadores.fecam.org.br/uploads/28/arquivos/925402\\_INS\\_FECAM\\_20170302\\_Edital\\_de\\_Convocacao\\_n\\_062017\\_Institui\\_o\\_Premio\\_Municipio\\_Sustentavel\\_2016V10.pdf](http://indicadores.fecam.org.br/uploads/28/arquivos/925402_INS_FECAM_20170302_Edital_de_Convocacao_n_062017_Institui_o_Premio_Municipio_Sustentavel_2016V10.pdf)> Acesso em: mar. 2017.

FERREIRA, L. da C. **A questão ambiental:** sustentabilidade e políticas públicas no Brasil. São Paulo, Boitempo Editorial, p. 154, 1998.

FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Metodologia de identificação de competências gerenciais: uma proposta com base na história de vida de gerentes seniores. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 18 - n. 3 - p. 321-340 / jul-set 2011.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Ver. Adm. Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, Jun 1995. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901995000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em fev. 2017.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P. A história oral na análise organizacional: a possível e promissora conversa entre a história e a administração. **CADERNOS EBAPE. BR**, v. 8, nº 1, artigo 1, Rio de Janeiro, Mar. 2010.

Governo do Estado de Santa Catarina, **Crise financeira atinge governo de Santa Catarina**. Florianópolis, 2016.

GUERRA, J. F. C.; TEODÓSIO, A. dos S. de S.. Habilidades sociais e capital social no desenvolvimento local: caminhos e descaminhos de uma comunidade escolar nas políticas públicas. **Gestão e Sociedade**, [s.l.], v. 6, n. 15, p.360-377, 27 dez. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21171/ges.v6i15.1650>> Acesso em: dez. 2017.

HOLLANDER, E. P, Ethical challenges in the leader–follower relationship, **Business Ethics Quarterly**, v.5, n1, p. 55–65, 1995.

HOLLANDER, E. P. The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State leadership studies on a transactional approach to leadership, **Journal of Management**, v.5, n.2, 1979.

HOUAISS. **Dicionário**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2013/03/2012-foi-ano-de-crise-mas-economia-ja-esta-acelerando-diz-mantega.html>> Acesso em: out. 2017.

IBGE, 2010. Dados Geográficos municípios de Santa Catarina. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br>> Acesso em: out. 2017.

IBGE, 2016. Aumento populacional. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br>> Acesso em: out. 2017.

JAIME, P.; GODOY, A.S.; ANTONELLO, C.S. História de vida: origens, debates contemporâneos e possibilidades no campo da administração. **I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Recife, 2007.

LEAO, A. L. M. de S. et. al. O campo de Pierre Bourdieu: fecundidade para o estudo da vitivinicultura no vale do São Francisco. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 2, p. 259-279, maio/ago. 2013.

MAGESTE, G.S.; LOPES, F.T. O uso da história de vida nos estudos organizacionais. **I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Recife, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTELLO, A. 2012 foi ano de crise, mas economia já está acelerando, diz Mantega. **Jornal O Globo**. Brasília, 2013.

MATOS, E.; DOURADO, T.; MESQUITA, P. DILMA ROUSSEFF NO IMPEACHMENT: Uma análise das estratégias de comunicação política nas redes sociais digitais. Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação e Política – **Compólitica**. UFRGS, Porto Alegre, 2017. Disponível em: < [http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2017/06/MatosDouradoMesquita\\_DILMANOIMPEACHMENT.pdf](http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2017/06/MatosDouradoMesquita_DILMANOIMPEACHMENT.pdf)>. Acesso em: out. 2017.

MELO, C. Falta de liderança política pode agravar crise no Brasil. **Entrevista a Fecomercio-SP**. São Paulo, 2015. Disponível em: < <http://www.fecomercio.com.br/noticia/falta-de-lideranca-politica-pode-agravar-crise-no-brasil-diz-carlos-melo-1>> Acesso em: Out. 2017.

MELO, C. Liderança Política no Brasil: processo e diagnóstico de uma crise (Ausência de liderança política, a verdadeira crise brasileira). **Gestão e Sociedade**, [s.l.], v. 11, n. 30, p.2011-2023, 18 ago. 2017. Revista Gestão e Sociedade. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21171/ges.v11i30.2263>>. Acesso em Out. 2017.

MELO, C. Notas e reflexões sobre “Liderança Política”: contribuição para delimitação de um campo de estudo. **Aurora: revista de arte, mídia e política**, São Paulo, v.5, n.14, p.11-30, jun.-set. 2012.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 4 (2), p. 31-62, 2004.

MOREIRA, V. E.; LUCENA, E. Liderança: uma investigação bibliográfica. **XII SIMPEP**, São Paulo, 2005.

MUNIZ FILHO, S. M. S. **Os efeitos do estilo de liderança no comprometimento organizacional dos profissionais de tecnologia da informação**. 90 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. **Liderança: entre a tradição, a modernidade e pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

O'TOOLE, L. J.; MEIER, K. J. Modeling the Impact of Public Management: Implications of Structural Context. **Journal of Public Management Research and Theory**. v. 9, ed.4, p. 505-526, 1999.

OBERFIELD, Z. Socialization and self-selection: How police officers develop their views about using force. **Administration & Society**, v. 44, 702-730, 2012.

OLIVEIRA et. al, Leaderships in Urban Contexts of Diversity and Innovation: The Porto Maravilha Case. **BAR**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, art. 3, p. 268-287, 2015.

OLIVEIRA, F. B. de; SANT'ANNA, A. de S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 44, n. 6, p.1453-

1475, dez. 2010. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122010000600009>> Acesso em: out. 2017.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; LÓTTI, S. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 44, n. 6, 2010.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

OLIVEIRA, R. **Gestão pública**: democracia e eficiência. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

OREIRO, P. Senado aprova impeachment, Dilma perde mandato e Temer assume.

**Jornal o Globo**. São Paulo. 2016. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/politica/processo-de-impeachment-de-dilma/noticia/2016/08/senado-aprova-impeachment-dilma-perde-mandato-e-temer-assume.html>> Acesso em: out. 2017.

PDT NACIONAL. **Ideologia**. Brasília, 2017. Disponível em:

<<http://www.pdt.org.br/index.php/o-pdt/ideologia/>> Acesso em: out. 2017.

PERAZZO, P.F.; BASSI, C.S. Possibilidades do método de história oral nos estudos em administração. **I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**. Recife, 2007.

PIGA, T. R.; MANSANO, S. R. V. Dimensões Políticas da Ação Ambiental: Um Estudo de Caso. **Desenvolvimento em Questão**, [s.l.], v. 14, n. 36, p.294-319, 18 out. 2016.

Editora Unijuí. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2016.36.294-319>> Acesso em out. 2017.

PIRES, J.C.; MACEDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP – Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p.81-105, Jan./Fev. 2006.

POLLARD, W. C. **O líder servidor**. In: HESSELBEIN, F.; OLDSMITH, M.;

PREFEITURA DE BLUMENAU (SC). **Prefeitura**. 2017. Disponível em:

<<http://www.blumenau.sc.gov.br>> Acesso em: out. 2017.

RIBEIRO, A. M. Darcy Ribeiro e o enigma Brasil: um exercício de descolonização epistemológica. **Revista Sociedade e Estado**, V. 26, n. 2, 2011. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/se/v26n2/v26n2a03.pdf>> Acesso em: Out. 2017.

RIBEIRO, J. C. de M.; FARIAS, R. A. Inovação no setor público. In: MACHADO, N. et al. GBRSP – **Gestão baseada em resultado no setor público**: uma abordagem para implementação em prefeituras, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

RIBEIRO, L. M. de P.; PEREIRA, J. R.; BENEDITO, G. C. de. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. In **XXXVII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2013.

ROBSON TAVARES, A.C.; SOUZA, M.V.P.; A Percepção Holística da Administração Gerencial no Serviço Público. **Revista de Administração Geral**. v.1, n.2, p.138-153. 2015.

ROSANVALLON, P. **Por uma história do político**. São Paulo: Alameda, 2010.

SANT'ANNA, A. D. S.; NELSON, R. E. Da leadership a novas formas de liderança: movimento e tendências para além do mainstream. **Reuna**, v. 19, n. 4, p. 5-20, 2015.

SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E.; CARVALHO NETO. A. M. Liderança relacional: **Dom – Revista da Fundação Dom Cabral**, n. 26, 2015.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; VAZ, S. M. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema?. **RAM. Revista de Administração Mackenzie** (Impresso), v. 13, p. 48-76, 2012.

SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E. Da leadership a novas formas de liderança: movimentos e tendências para além do mainstream. **REUNA** (on line), v. 19, p. 5, 2015.

SANT'ANNA, A. S.; NELSON, R. E.; CARVALHO NETO, A. M. Fundamentos e dimensões da liderança relacional. **Dom (Fundação Dom Cabral)**, v. 9, p. 16-21, 2015.

- SANT'ANNA, A. S.; OLIVEIRA, F. B.; MARTINS, D. D. Liderança no setor público: uma análise em processo de reconversão de funções econômicas de cidades. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 12, n. 3, p. 96-115, 2013.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SHAMIR, B.; HOUSE, R. J.; ARTHUR, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: a self concept based theory. **Organization Science**, v. 4, p. 577-594, 1993.

SILVA, F. L. S.; MARIN, P. Gestão de pessoas no governo de Luiz Inácio da Silva (Lula): Análise das políticas desenhadas e implementadas e de sua relação com o modelo de gestão pública do governo federal. In: **CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA**, 6, 2013, Brasília. Anais... Curitiba: Gerência Executiva da Escola de Governo, 2013.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SOUZA, A. S. de. Pesquisa qualitativa em administração. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 10, n. 4, p. 221, Dez. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552006000400014&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552006000400014&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: Fev. 2017.

TOLFO, S. R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. In: BITENCOURT, Cláudia et al. **Gestão contemporânea de pessoas; novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 528p. Cap. 13, p.271-298.

TRE, Tribunal Regional Eleitoral. **Resultado das eleições 2016**. Brasília, 2016.

TROTTIER, T.; VAN WART, M.; WANG, X. Examining the Nature and Significance of Leadership in Government Organizations. **Public Administration Review**, [s.l.], v. 68, n. 2, p.319-333, mar. 2008. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00865.x>.

UHL-BIEN, M. Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**. 2006.

VILHENA, R. Preparando para governar. Instituto Teotônio Vilela. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://itv.org.br/pensando-o-brasil/eleicoes/preparando-para-governar-artigo-de-renata-vilhena>>. Acesso em: out. 2017.

WANG, X.; VAN WART, M.; LEBREDO, N. Sustainability Leadership in a Local Government Context>. **Public Performance & Management Review**, [s.l.], v. 37, n. 3, p.339-364, 1 mar. 2014. Informa UK Limited. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.2753/pmr1530-9576370301>> Acesso em: out. 2017.

WEBER, M. **Sociologia**. São Paulo: Ática, 2004. (Coleção Grandes Cientistas Sociais).

WEBER; M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa: Editora Universidade de Brasília, 1991.