



**INSTITUTO FEDERAL**  
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

Campus Porto Velho Zona Norte

Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD

EPETEWUSCHENDE NASCIMENTO DE OLIVEIRA

SABRINA PEREIRA DA SILVA OLIVEIRA

**A LIDERANÇA APLICADA COMO CAPACIDADE PARA GERAR  
RESULTADOS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Porto Velho /RO  
2025

EPETEWUSCHENDE NASCIMENTO DE OLIVEIRA

SABRINA PEREIRA DA SILVA OLIVEIRA

**A LIDERANÇA APLICADA COMO CAPACIDADE PARA GERAR  
RESULTADOS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública na modalidade EaD, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientador: Professora Me. Marizete Albino  
Marta

Porto Velho /RO  
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Oliveira, Epetewuschende Nascimento de.

A liderança aplicada como capacidade para gerar resultados dentro das organizações públicas / Epetewuschende Nascimento de Oliveira, Sabrina Pereira da Silva Oliveira, Porto Velho-RO, 2025.

24 f. : il.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Me. Marizete Albino Marta.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2025.

1. Líderes. 2. Instituições. 3. Resultados. I. Oliveira, Sabrina Pereira da Silva. II. Marta, Marizete Albino (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

**Bibliotecário(a) Responsável:** Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946 (Campus Porto Velho Zona Norte)

# A LIDERANÇA APLICADA COMO CAPACIDADE PARA GERAR RESULTADOS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Epetewuschende Nascimento de Oliveira<sup>1</sup>

Sabrina Pereira da Silva Oliveira<sup>2</sup>

Marizete Albino Marta<sup>3</sup>

## Resumo

Um fator importantíssimo para o sucesso das organizações é a liderança, capacidade essa que exerce influência direta ao processo de motivação e engajamento das equipes de trabalho. O artigo analisa a temática em questão, e traz seu contexto histórico e social, além de aprofundar nas mudanças e transformações ocorridas ao longo do tempo, e as teorias que foram desenvolvidas objetivando compreender o processo tão glorioso chamado liderança. Além disso, evidencia as características capazes de tornar um ambiente competitivo e dinâmico, com exemplos bibliográficos que reforçam a importância do desenvolvimento e modernização dessa aplicação. No estudo é possível perceber que o tema vai além de uma mera definição, mas que são ações que alinhadas diariamente podem tornar o ambiente de trabalho mais propício ao cumprimento das metas institucionais. É perceptível que as mudanças enfrentadas pelas instituições públicas brasileiras tornaram real a necessidade de aplicação de novas técnicas de gestão, que visem a melhoria efetiva de resultados dentro dos mais variados setores de atuação. De forma sistêmica, conclui-se que a capacidade de liderar é uma das principais aliadas na transformação de resultados abstratos em resultados efetivos.

**Palavras-chave:** Líderes; Instituições; Resultados.

## Abstract

Leadership is a very important factor for the success of organizations, a capacity that directly influences the process of motivating and engaging work teams. The article analyzes the topic in question and presents its historical and social context, in addition to delving into the changes and transformations that have occurred over time, and the theories that have been developed with the aim of understanding the glorious process called leadership. In addition, it highlights the characteristics that can make an environment competitive and dynamic, with bibliographic examples that reinforce the importance of developing and modernizing this application. The study shows that the topic goes beyond a mere definition, but that actions that, when aligned daily, can make the work environment more conducive to achieving institutional goals. It is clear that the changes faced by Brazilian public institutions have made it necessary to apply new management techniques that aim to effectively improve results within the most varied sectors of activity. In a systemic way, it is concluded that the ability to lead is one of the main allies in transforming abstract results into effective results.

**Keywords:** Leaders; Institutions; Results.

---

<sup>1</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: epetewuschende@hotmail.com

<sup>2</sup> Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: brihps.oliveira@gmail.com

<sup>3</sup> Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Camus* Porto Velho Zona Norte. Mestre em Geografia (PPGG/UNIR). e-mail: marizete.marta@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Com as mudanças enfrentadas pelas instituições públicas brasileiras, tornou-se fundamental a aplicação de novas técnicas de gestão que visem a melhoria efetiva dos esforços empregados pelos colaboradores dentro das mais variadas instituições. A atuação de responsáveis qualificados é um tema de grande relevância para o mundo moderno, tornando-se fundamental a aplicação de técnicas de gestão, que visem a melhoria efetiva das relações interpessoais e a participação mais ativa de perfis que busquem os resultados em conjunto.

Com esse novo enfoque, os estudos das técnicas de gestão e capacidade de liderança tornou-se cada vez mais recorrente no campo da pesquisa científica. Perceber e entender o papel de um líder moderno e quais são os esforços necessários para uma boa gestão é essencial para garantir o crescimento sustentável do negócio. Dentre tantas capacidades que devem ser observadas, destaca-se principalmente a capacidade de liderança. Sob o ponto de vista de Chiavenato (2021, p. 91), a liderança é principalmente uma influência interpessoal que um indivíduo desenvolve para levar as pessoas de um determinado grupo e em determinada situação, a trabalharem unidas em prol de objetivos comuns, através do processo de comunicação humana, culminando assim no alcance de resultados satisfatórios para a instituição como um todo.

Nesse contexto, para desempenhar um bom papel de gestor, seja em qual for à área de atuação, tornou-se de grande valia aplicar a capacidade de liderança, afinal, é o gestor que vai ajudar os colaboradores a conhecer, entender e trabalhar suas necessidades básicas dentro de um setor. Um Gestor que usa corretamente as suas habilidades pode levar para sua equipe a maiores chances de sucesso na busca de seus objetivos em comum, repercutindo em resultados mais reais e efetivos.

A importância de entender as diferentes capacidades e habilidades de um líder contribui para aumentar o comprometimento dos colaboradores com os objetivos da empresa, considerando os diversos fatores que influenciam o meio institucional, como diferentes estilos comportamentais que refletem de forma direta no empenho e no resultado que pode ser apresentado pelo capital humano.

Em suma, a capacidade de liderança é um potencial a ser aplicado como forma de envolver os colaboradores das instituições públicas a gerarem resultados significativos para instituição.

O principal objetivo dessa pesquisa consiste em buscar compreender os impactos desse tão glorioso fenômeno, cuja percepção e utilização dessa capacidade torna-se cada vez

mais um fator essencial para influenciar os colaboradores públicos no alcance de objetivos e metas institucionais, levando melhores resultados para a instituição e para os membros que compõem as equipes de trabalho.

Nesse aspecto em especial, procurou-se escolher um método de estudo adequado e coerente com o problema proposto na pesquisa. Realizou-se uma abordagem qualitativa utilizando, amparado por levantamento bibliográfico, livros, teses, dissertações, revistas e artigos científicos sobre o tema proposto.

## **2 LIDERANÇA**

Liderança tem origem celta e germânica, na palavra “*laithjan*” que significa guiar, chefiar. Já pelo latim, o que temos mais próximo é o termo “*auctoritas*” dando origem a autoridade, e significa ordem, opinião e influência. Liderança é um termo da língua inglesa que começou a ser utilizado há cerca de 200 anos atrás, porém seus aspectos já vêm sendo discutidos há muitos séculos. Vários teóricos, historiadores e estudiosos já tentaram definir ou mesmo decifrar os conceitos e atribuições da liderança e por consequência desta busca por conhecimento foram desenvolvidas uma infinidade de definições e teorias para o tema.

Na história da humanidade, homens de sucesso deixaram suas marcas ganhando um título de líder, principalmente por seu poder de influenciar multidões e deixar legados que até hoje inspiram milhões de pessoas. Apesar de ser um tema muito instigante, é um tema muito complexo, por ter diversas teorias e definições a respeito. Ao longo do tempo, muitos estudiosos desenvolveram pesquisas buscando comprovar que a liderança não era apenas uma habilidade que se adquire e outros que essa capacidade já nasce com o indivíduo.

Chiavenato (2004, p.123) descreve que as teorias mais antigas a respeito da liderança destacavam que o líder possuía traços específicos de personalidade que o distinguiam das demais pessoas, essas características eram marcantes e ficou conhecida como Teoria dos Traços de Personalidade.

Entretanto, a busca por aprofundamento dessa temática trouxe muitos questionamentos. Surgiram então pesquisadores defendendo a ideia de que o ambiente e a situação fazem total diferença na consecução das tarefas de um líder, resultando assim na formulação de novas teorias, conhecidas como Teorias Situacionais.

Maximiliano (2000, p. 388) afirma que apesar das inúmeras definições de liderança, que muitas vezes parecem virtudes extraordinárias, a liderança não pode ser vista apenas como uma habilidade pessoal, que torna pessoas influenciadoras de outras, mas que em certos

momentos a atitude do líder e do grupo dependerá da missão desempenhada, o que implicará em comportamentos que vão além das habilidades pessoais.

Filósofos antigos como Platão e Confúcio fizeram muitos questionamentos sobre a liderança. Muitos pesquisadores e estudiosos como Frederick Winslow Taylor, Sigmund Freud, Abraham Maslow, Rauph M. Stogdill, David Mann, Kurt Lewin, Rensis Likert, Max Weber e muitas outras figuras importantes tiveram papéis fundamentais na busca de conhecimento sobre esse tema.

Desse modo, a liderança passou a ser abordada com profundidade no decorrer da evolução humana, destacando-se não somente como uma função desempenhada por alguém que orienta um grupo de indivíduos com o intuito do benefício coletivo, mas apontando o tão importante papel de inspirar e exercer influência por meio de suas ações e orientações.

Até chegar ao mundo contemporâneo, a liderança passou pelas mais várias perspectivas. Para Chiavenato (2004, p. 121), os autores Clássicos não se preocuparam muito com as implicações da liderança, apenas a avaliaram superficialmente. Já na Teoria das Relações Humanas, constatou-se a forte influência da liderança sobre o comportamento das pessoas, enfatizando a autoridade formal e considerando apenas as chefias nos níveis hierárquicos.

Importante destacar que a apesar dos inúmeros estudos sobre o tema, é impossível esgotar todos os estudos e conceitos sobre esse tópico, uma vez que vivemos em um ambiente não estático, que faz com que as mudanças e transformações tecnológicas sejam constantes. Seja em ambientes corporativos ou sociais, a liderança não está restrita a títulos ou posições hierárquicas, mas se revela na capacidade de influenciar, motivar e transformar realidades, demonstrando que seu significado é tão dinâmico quanto as necessidades e desafios de cada época.

## **2.1 Mas afinal, o que é liderança?**

Apesar de diversos autores tentarem entender e definir o fenômeno da Liderança, destacamos a semelhança entre os estudos e definições abordadas por alguns deles, a exemplo disso, podemos apresentar os autores abaixo:

Para o Chiavenato (2004, p.122), a Liderança “é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”

É importante destacar que para o autor, a liderança é exercida principalmente por força

da influência que uma pessoa pode exercer sobre a outra, no sentido de despertar comportamentos intencionais que visem modificar a maneira como o outro pode agir.

Chiavenato (2004, p. 122), destaca ainda que “a influência está ligada ao conceito de poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas.”

Segundo Robbins (2005, p. 258), a “liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcance de metas”. O autor acredita que essa influência pode ser formal, relacionada ao cargo exercido, ou informal, que pode emergir fora da estrutura formal da administração.

Para o autor, as organizações precisam de uma liderança e uma administração forte para atingir sua eficácia, principalmente devido o dinamismo e as mudanças enfrentadas no mundo de hoje.

Chiavenato (2004, p.122), acredita que para que o processo de liderança seja considerado como tal, é preciso primeiramente a utilização de uma ferramenta básica chamada influência. Segundo esse raciocínio, Robbins (2005, p. 258), argumenta que, para considerar como processo de liderança, é necessário primeiro usar uma ferramenta básica de influência. Nessa discussão, os autores concordam que sem a influência interpessoal e intencional a liderança não pode ser concretizada. Outro aspecto comum entre esses estudiosos é a crença de que a existência da liderança só é possível se houver uma ou mais pessoas envolvidas no processo, para que assim exista a definição dos papéis básicos da liderança, o qual seria o líder e o liderado.

Em todas essas definições de liderança é possível observar a semelhança que existem entre as várias conjecturas que os autores fazem sobre o tema. Ou seja, chega-se ao entendimento de que a liderança se inicia a partir do momento em uma pessoa torna-se influente para outras e desperta nelas o interesse de buscar por objetivos em comum.

Entretanto, a liderança é um processo no qual um indivíduo usa suas habilidades para influenciar, incentivar e inspirar outras pessoas a buscarem juntas atingir uma meta, um resultado ou um objetivo que seja almejado por todos os membros de um grupo. E, sua concretização só é possível quando há o comprometimento de todos os envolvidos com as causas almejadas.

## **2.2 Teorias que norteiam a Liderança**

Por tratar-se de uma temática muito abordada, foram desenvolvidas muitas teorias para tentar explicar os motivos que levavam a ocorrência do processo de liderança. Os



primeiros estudos sobre a temática tiveram muitos questionamentos, essa busca por entendimento mútuo se desdobra até os dias atuais, mesmo séculos depois das primeiras indagações o tema continua sendo estudado e não foi possível chegar a uma teoria exata para explicá-lo.

Segundo Chiavenato (2004, p.123), além do tema ser muito pesquisado e abordado por autores humanistas nas últimas décadas, existem três principais desdobramentos desses grupos de estudos:

Teoria dos Traços de Personalidade, onde as características marcantes de personalidade possuídas pelo líder é que faziam com que sua influência fosse concretizada.

Teoria sobre os Estilos de Liderança, onde as maneiras de agir e o estilo de comportamento dos líderes que influenciavam as pessoas.

Teoria Situacionais, onde o comportamento do líder se adequava as circunstâncias ou situações por ele vivenciada e que através disso resultaria em decisões para o grupo como um todo.

De todo modo, todas as teorias acima destacam que o líder como peça fundamental de um processo de influência, e para melhor entender esse fenômeno apresentamos a seguir um detalhamento melhor acerca dessas teorias.

### **2.2.1 Teoria de traços de Personalidade**

Chiavenato (2020, p.236) aborda que a Teoria de Traços de Personalidade é a mais antiga das teorias, baseada nas características pessoais do líder, nela acreditava-se que existiam traços específicos da liderança, e esses traços já nasciam com o indivíduo. Ou seja, não haveria forma de a pessoa tornar-se um líder, ou seja, o indivíduo já nascia com os atributos de um líder.

Segundo essa teoria, os líderes nasciam com características e habilidades cognitivas corretas para a resolução de problemas. Características como Criatividade, Habilidade, Confiabilidade, Autoconfiança, Inteligência Emocional, Coragem, entre outras, eram atribuições do Líder Nato.

Porém, com o avanço do conhecimento na área, estudiosos passaram a questionar o funcionamento dessa teoria. Muitos grupos tinham líderes com características completamente diferentes uns dos outros, e ainda assim, chegavam a resultados desejados. No entanto, os pesquisadores observaram que não eram apenas características pessoais que realmente definiam o líder. Dessa forma, passaram a observar com melhor atenção as atitudes dos grandes líderes de sucesso.

Embora o termo “personalidade” seja frequentemente usado para descrever a maneira de ser de uma pessoa, o conceito em si é bastante complexo. Atualmente, há um grande número de pesquisadores que se dedicam a compreensão dos traços de personalidade, como eles se formam e como a personalidade pode afetar a saúde mental.

### **2.2.2 Teoria sobre os estilos de Liderança**

Segundo Chiavenato (2020, p. 237), essas teorias buscaram “definir as condutas do líder que provocam resultados finais como elevada produção e satisfação das pessoas”. Ou seja, os líderes estavam dispostos a escolher o estilo de liderança que mais se adequaria a situação de suas equipes de trabalho.

Para o autor essa teoria era baseada na conduta do líder na busca dos resultados finais através do direcionamento de suas atitudes para consecução das tarefas e para a orientação das pessoas, aumentando também a produtividade e o moral delas. O ponto de destaque da liderança é o desempenho individual de cada pessoa que assume essa responsabilidade. Na teoria comportamental, a diferença individual do líder define o seu desempenho. Vários foram os estudos desenvolvidos sobre esse tipo de liderança, dentre os quais destacam-se três estilos clássicos de liderança (Chiavenato, 2020, p. 237).

Sobre esse estudo, Chiavenato (2020, p.237) cita os autores White e Lippitt, os quais fizeram uma pesquisa pioneira procurando identificar a influência causada por três diferentes estilos de liderança, resultados de desempenho e comportamento dos liderados. Esse estudo foi publicado originalmente através do artigo *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*, no jornal “*Journal of Social Psychology*” no ano de 1939.

Com base no estudo foi possível a definição de 3 tipos de liderança: Autocrática, Democrática e Liberal.

A liderança Autocrática, baseava-se unicamente na orientação do líder sem a interferência dos liderados, ou seja, um líder centralizador, dominador e com total poder decisório nas mãos. Nessa abordagem percebeu-se que o grupo apesar de apresentar o maior número de trabalho produzido, ficou evidente sinais de tensão, frustração e agressividade nenhuma espontaneidade, iniciativa formação de amizade.

Na liderança Democrática, o líder é comunicativo, encorajador e preza pela participação das pessoas permitindo total liberdade de expressão por parte dos membros do grupo e aceitando sugestões para a consecução das tarefas, além de atuar como facilitador e

auxiliar na resolução dos problemas objetivando a melhor forma de alcançar resultados. Os grupos de trabalhos submetidos a esse tipo de liderança uma boa quantidade de trabalho e com qualidade, além de ser observado um clima de satisfação, responsabilidade e comprometimento da equipe.

Já na liderança Liberal, onde o líder permite que o grupo tenha total liberdade para tomar decisões, mesmo que muitas vezes não seja a escolha certa para o bem comum, observou-se uma evasão do comportamento do líder e falta de firmeza, o que levou os integrantes do grupo apresentarem pouco resultado, trabalharem com individualismo, insatisfação, agressividade e apresentarem pouco respeito em relação ao líder.

Segundo Chiavenato (2020, p. 239), “liderança é orientada para as tarefas ou para as pessoas”. Essa abordagem destaca que a liderança poderá estar centrada tanto nas tarefas (job centered) quanto para as pessoas (employee centered). Quando o estilo de liderança estava orientado para tarefas, o foco era estritamente a consecução das tarefas e a apresentação imediata de resultados, concentrando as pessoas em atividades rotineiras e padronizadas, com a preocupação principal na produção e nos aspectos materiais do processo.

Em contraste, a liderança focada nas pessoas se preocupava mais com os aspectos humanos e o bem estar do indivíduo, procurando manter uma equipe atuante e com maior participação nas decisões, dando ênfase mais as pessoas do que às atividades, se sensibilizando mais aos sentimentos dos liderados.

Segundo o autor, os resultados apresentaram-se da seguinte forma:

Nas unidades organizacionais com baixa eficiência, o estilo de liderança era orientado para a tarefa. A alta pressão para que as pessoas trabalhem provoca atitudes desfavoráveis ao trabalho e aos superiores. No curto prazo, esse tipo de liderança pode promover melhores resultados de eficiência e produtividade. Porém, no médio prazo, a liderança centrada na tarefa provoca insatisfação, rotatividade do pessoal, elevado absenteísmo, alto nível de desperdício, reclamações trabalhistas contra a organização, queixas frequentes e redução do ritmo de trabalho (Chiavenato, 2020, p. 239).

O problema dessa teoria foi a simplificação das matérias tratadas, afinal a liderança não poderia ser reduzida a aspectos tão simplistas. Conforme os estudos foram avançando, houveram teorias com melhores aceitação, como o Grade Gerencial (managerial grid), que foi uma teoria criada por Blake e Mouton para medir a preocupação com as pessoas e com a produção, e se baseava na ideia de que o líder precisava ter um bom desenvolvimento tanto na orientação das tarefas quanto na preocupação com as pessoas. Nessa teoria ficou definido que somente com a união desses dois fatores seriam alcançados os resultados almejados.

A grade gerencial tratava-se de um modelo tridimensional baseado em cinco estilos de liderança conforme Chiavenato descreve:

Trata-se de um modelo tridimensional baseado em cinco estilos de liderança colocados em uma grade cujos eixos verticais (preocupação com as pessoas) e horizontal (preocupação com a produção) têm, cada um, uma escala de 9 pontos, sendo 1 uma baixa preocupação e 9 uma elevada preocupação. O estilo 9.9 de gestão de equipes é considerado o mais eficaz e mais recomendável pelo fato de que os membros do trabalho se juntam para cumprir as tarefas. O estilo 1.9 ocorre quando a ênfase é colocada mais nas pessoas do que nos resultados do trabalho. O estilo 9.1 ocorre quando a eficiência nas operações é a orientação dominante. O estilo 5.5 reflete um volume moderado de preocupação com as pessoas e com a produção. Finalmente, o estilo 1.1 significa a ausência de uma filosofia administrativa que faz com que as pessoas exerçam um mínimo de esforço, seja nas relações interpessoais, seja no cumprimento do trabalho. No fundo, a grade de liderança representa uma tentativa de integração das pesquisas de Michigan e Ohio (Chiavenato, 2020, p. 263).

Para Stoner e Freeman (1999, p. 348), a Grade Gerencial foi desenvolvida “para medir a preocupação relativa com o administrador em relação às pessoas e à produção”. Ou seja, a proposta da teoria seria observar em detalhes as execuções das tarefas a serem desempenhadas, em conjunto com o cuidado e a preocupação com as pessoas envolvidas no processo ou na equipe, de forma a descobrir os fatores que influenciariam na decisão do líder para obtenção de resultados satisfatórios.

Podemos perceber que essas teorias buscaram compreender as diferenças entre as abordagens que cada líder adota para direcionar sua equipe na busca de seus propósitos em comum. Apesar da conceituação, cada estilo apresenta suas vantagens e desvantagens, e sua aplicação, segundo a teoria, depende exclusivamente do estilo de liderança que o líder adota para influenciar no engajamento das equipes, reforçando a ideia de que a sua atuação deve ser flexibilizada de acordo com as necessidades.

### **2.2.3 Teorias situacionais e contingenciais de Liderança**

As teorias situacionais de liderança buscaram avaliar a liderança no ambiente em que essa é exercida, além de observar a relação entre líderes, liderados e situação. Não se pode falar desses pilares de forma independente. Para Chiavenato (2021, p. 265), “os traços e o comportamento do líder atuam em conjunto com as contingências situacionais para determinar os resultados.” Ou seja, todo o contexto e envolvidos precisa ser avaliado para observar o impacto resultado desse processo.

Na abordagem contingencial, Stoner e Freeman (1999, p. 350) afirmam que “a visão

de que a técnica de administração que melhor contribui para o alcance dos objetivos organizacionais pode variar em diferentes tipos de situações ou circunstâncias”.

Para Chiavenato (2020, p. 241), as teorias situacionais levaram em consideração principalmente o contexto ambiental, considerando a eficácia do líder de acordo com a situação. Essas teorias foram um avanço em relação às teorias anteriores e para ela o comportamento do líder poderia ter variáveis formas de manifestação, porém todas essas formas estão relacionadas a circunstância enfrentada.

Dentre as teorias situacionais destacam-se as teorias de escolha dos padrões de liderança desenvolvida por Tannenbaum e Schmidt (Tannenbaum, Schmidt *apud* Chiavenato, 2020, p. 241). Segundo o autor, nessa teoria considerava-se que os padrões de liderança deveriam ser adequados de acordo com a necessidade de cada situação. Deveriam ser consideradas principalmente as forças dos gestores, as forças do subordinado e as forças da situação, para assim haver uma escolha no padrão de liderança a ser adotado para melhor execução.

Desse modo, as forças dos gerentes consideram as características individuais do líder, como valores e convicções. As forças dos subordinados consideram as características individuais do subordinado como competências e conhecimentos. Já as forças da situação consideram as condições ambientais onde está ocorrendo a liderança.

Já na teoria descrita como Modelo Contingencial de Liderança, desenvolvido por Fred Fiedler e citado por Chiavenato (2020, p.243) na qual, acreditava-se que não existia apenas um estilo único de liderança para qualquer situação, cada momento deveria ter sua própria resolução. Esse modelo baseava-se em três fatores: Poder de Posição do Líder, que se referia à autoridade formal que ele possuía; Estrutura da Tarefa, o qual dependia do grau de dificuldade das tarefas; e por último, a relação entre os líderes e liderados, referindo-se ao relacionamento interpessoal que existia entre o Líder e os membros do grupo (Chiavenato,2020, p.243).

Por último, a Teoria Caminho-Meta ou teoria focada em objetivos, que segundo Chiavenato (2020, p. 244) o principal ponto abordado era entender como o líder ajudava a equipe na consecução dos objetivos. Ela buscava tanto entender o comportamento do líder quanto as razões que o levavam a tomar atitudes. O líder também era visto como o principal agente de motivação organizacional dos subordinados. Uma das habilidades do Líder era demonstrar ao grupo as atitudes que o levariam com eficácia ao alcance dos resultados.

Em suma, podemos perceber que diferente da teoria dos estilos de liderança, que foca em modelos fixos de liderança, a teoria contingencial enfatiza a adaptação do líder às circunstâncias para alcançar melhores resultados, reforçando a ideia de que não existe apenas

um modelo eficaz de atuação, mas dependerá das variáveis situacionais como: ambiente organizacional, atitude das equipes em relação as tarefas, complexidade das atividades a serem desenvolvidas, maturidade e comportamento da equipe e outros fatores que podem afetar direta e indiretamente no desempenho desse líder.

#### **2.2.4 Teorias contemporâneas de Liderança**

As teorias apresentadas até aqui baseavam-se no comportamento do líder em relação aos seus liderados, ou seja, focalizam mais a forma que o líder pode se apresentar aos seus seguidores. Já as teorias contemporâneas avaliam principalmente o estilo motivacional do líder em relação aos seus liderados.

Robbins (2005, p. 282) afirma que essas teorias são bem atuais e nelas os líderes são considerados indivíduos inspiradores que através das suas ideias e comportamentos fazem seguidores por onde passam. A liderança Carismática, onde os líderes são considerados pessoas com comportamentos heroicos capazes de entusiasmar a equipe e traçar maneiras motivadoras de alcançar objetivos. Os Líderes Carismáticos são bem participativos e têm valores e opiniões bem definidos. Segundo Robbins (2005, p.282):

Os líderes carismáticos são definidos através de cinco características: Visão de Futuro, Ousadia, Sensibilidade ao ambiente, Sensibilidade aos liderados e Comportamento Inovador. Esse estilo de Liderança nem sempre é utilizado, porém quando um ambiente tem certa rigidez essas características influenciam totalmente na melhora da eficácia e satisfação organizacional.

Para Chiavenato (2010, p. 374), a liderança carismática “está relacionada com a força das habilidades pessoais que permitem um profundo e extraordinário efeito sobre os seguidores”. Nesse tipo de liderança há um grande significado nas características pessoais do líder, este possui qualidades que o diferenciam das demais pessoas e tem suas expectativas e confiança empregadas nos subordinados através da melhoria significativa no desempenho deles. Os subordinados percebem a importância que tem para o líder e o orgulho que os líderes sentem em relação a eles quando estão devidamente empenhados. Quando o líder usa a capacidade do carisma, os seguidores se comprometem melhor com as suas causas e ainda desenvolvem no relacionamento sentimentos de lealdade e confiança com o líder.

Nesse cenário, temos a liderança transacional e transformacional – Esses dois tipos de liderança são bem parecidos entre si, porém há algumas particularidades que os diferenciam em questões práticas. O líder transacional deve conduzir e motivar os liderados através do

esclarecimento de objetivos e metas, ou seja, o líder precisa definir as tarefas a serem executadas.

Chiavenato (2010, p.374), afirma que “a liderança transacional está relacionada basicamente a uma forma mútua de troca de pretensões, ou seja, nessa liderança há um intercâmbio de favores entre líder e liderado.”

Os líderes transformacionais trazem a inspiração através de seus atos aos seus subordinados, provocando neles a vontade de comportar-se de forma diferente de como se comportaria usualmente, esse líder se porta como agente da mudança.

Para Robbins (2005, p.286), as abordagens transacionais e transformacionais não são opostas, porém, a liderança transformacional é baseada na melhoria das características da liderança transacional. Muitos confundem também a liderança transformacional com a liderança carismática, mas há uma grande diferença. A liderança transformacional vai muito além do carisma, o líder transformacional estimula seus liderados a fazer muito mais que o necessário.

Diante dos desafios da exposição, vale a pena refletir sobre como os profissionais de relações públicas podem exercer a liderança e lidar com os estilos de liderança transformacional e transacional para auxiliar os gestores corporativos. Por meio da comunicação, os profissionais podem ajudar a gerir o processo educacional das pessoas para que se comportem como líderes inspiradores ou mais autocráticos, e os liderados participem do processo em equipe, ou trabalhem duro e sejam recompensados.

Interessante destacar que foram inúmeras as teorias que tentaram explicar o fenômeno da liderança e a cada descoberta foram se abrindo inúmeros novos horizontes para a busca da compreensão do tema. Atualmente as organizações requerem a aplicação prática dessa capacidade, o que tem gerado esforços das pessoas em estudar o tema, e conseqüentemente fazer escolhas que os ajudem a desenvolver essas habilidades.

### **3 A LIDERANÇA APLICADA COMO CAPACIDADE PARA GERAR RESULTADOS DENTRO DAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

No Brasil, houveram avanços consideráveis em relação à forma de se administrar, o modelo patrimonialista não é mais uma opção, considerando a máxima da administração pública onde os interesses coletivos devem sobrepor os interesses individuais. Essa modernização trouxe à Administração pública um grande enfoque para o papel da liderança como relevância para o desempenho das equipes, uma vez que mesmo no serviço público é

nítido que as pessoas são as principais geradoras de conhecimentos e inovações nos processos.

A formação e o desenvolvimento de um grupo requerem um comando e uma direção para a consecução de atividades. Um líder influente e hábil trás eficácia para as equipes organizacionais. Há grandes desafios que são enfrentados todos os dias dentro das instituições, no qual podem tornar um ambiente e suas atividades um tanto estáveis. O papel que um líder tem nesse meio pode gerar muitos resultados positivos para a equipe.

Um líder precisa usar suas competências de Liderança e ajudar sua equipe a enfrentar e solucionar questões. Dubrin (2002, p.264), acredita que não é fácil o estabelecimento de um relacionamento com a liderança se os mesmos não se entenderem.

O que torna o sucesso real dentro das instituições é a escolha de líderes capazes de enfrentar as questões do dia-a-dia, caso a liderança não opere com primazia será quase impossível o alcance do resultado desejado. A falha nos processos de organização e estabelecimento de objetivos pode comprometer os resultados do grupo.

Iniciativa e responsabilidade são características importantes para o desenvolvimento de um perfil de destaque capaz de provocar qualidades além de obediência e submissão de seus liderados. Ao se vincular este novo perfil, o Estado passa a requerer novos sistemas de gestão, capazes de apresentar respostas mais efetivas às necessidades das exigências contemporâneas da administração pública. Como implicação, registram-se duras críticas aos modelos antigos e muitas vezes prevaletentes da administração pública, assim como intensa mobilização política e ideológica para a construção e legitimação de um novo modelo de gestão baseado em conceitos mais modernos, tais como inovação gerencial, autonomia administrativa, descentralização, delegação de autoridade.

O que faz um líder ser o referencial para os que o acompanham é a influência que este causa na sua equipe. Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 345), a influência é "quaisquer ações ou exemplos de comportamento que causem mudança de atitude ou de comportamento em outra pessoa ou grupo".

O líder em desenvolvimento pode incentivar os colaboradores a elevarem o seu potencial, através de habilidade que tragam resultados profissionais, culminando em benefícios não somente para o grupo no qual está inserido, mas também para os cidadãos, que são os principais beneficiados com o bom andamento das instituições. O líder tem o dever de dar a direção para os servidores do grupo, quando este assume esse papel, a equipe reconhece o seu lugar na formação de um objetivo comum, e viabiliza esforços para o alcance de bons resultados.



Destacamos ainda que líderes com bom desenvolvimento no gerenciamento de pessoas e processos podem alavancar a motivação do seu grupo, já os líderes que não sabem se posicionar podem trazer confusão e desmotivação aos seus liderados, além de impactar na rotatividade dentro do setor.

O papel do líder na gestão pública é uma tarefa complicada, considerando a diversidade de pessoas que compõem os setores, o que torna a rotina gerencial um desafio constante, porém, é notável a necessidade de superação das dificuldades internas para a prestação de serviços efetivos ao atendimento da população.

Existem algumas características que devem ser pré-definidas pelo Gestor que utiliza a capacidade de liderança para elevar o nível de resultados de sua equipe, tais como: Definição clara de metas e objetivos, visão sistêmica do operacional como um todo, planejamento estratégico nas ações que serão desenvolvidas, comprometimento com as equipes, bom relacionamento interpessoal e conhecimento técnico da área a fim.

Portanto, podemos observar com esse acervo teórico, que para uma boa gestão é necessário que as instituições invistam principalmente no potencial humano, fazendo com que as pessoas se sintam direcionadas dentro dos diversos setores em que atuam e com elementos que propiciem seu alcance às metas e resultados.

Entendemos que liderança tem relação direta com o comportamento do líder e do liderado, além de ser uma das funções administrativas que mais possui interesse de estudo e engajamento. Além disso, é nítido que para que os subordinados de um líder desenvolvam esforços que culminem no alcance de resultados para a equipe e a instituição, independentemente do nível hierárquico, é essencial o uso dessas habilidades.

### **3.1 A importância da liderança na gestão pública**

É perceptível as mudanças que as instituições públicas sofreram ao longo dos anos, considerando principalmente as alterações das necessidades sociais da população e os avanços tecnológicos. Com isso, é nítido o papel essencial em que a administração pública tem que desempenhar para buscar atender de forma eficaz o bem coletivo.

Saber alocar e avaliar recursos financeiros, materiais e intelectuais faz total diferença para as instituições. Desse modo, a presença de líderes capazes de proporcionar a satisfação coletiva e atender de fato as necessidades do povo com ações fundamentadas na necessidade social faz com que essas instituições alcancem de fato a razão de sua existência.

Além do mais, diariamente a gestão pública é submetida a problemas complexos onde

é necessário ter estratégias para lidar com o dinamismo das questões sociais que devem ser resolvidas por elas. A partir do momento em que o líder entende que qualquer ação resultará diretamente como um impacto positivo ou negativo na vida da população a ser assistida, os processos de gestão têm melhores resultados e mais chance de alcançar a colaboração dos envolvidos.

Segundo Chiavenato (2014, p. 180):

A liderança é um processo fundamental em qualquer organização, mas na administração pública assume papel estratégico ao mobilizar recursos humanos e promover o bem-estar coletivo, assegurando que políticas públicas sejam implementadas de forma eficiente e ética.

Desta feita, um líder capaz de implementar ações éticas e eficientes que assegurem a entrega de serviços de qualidade para a população e que sabe criar ambientes saudáveis e favoráveis para os colaboradores dentro das instituições públicas é essencial maximizar as vantagens internas e externas dessa organização.

### **3.2 Desafios específicos da liderança em instituições públicas**

Sejam instituições públicas ou privadas, todas as esferas possuem seus graus de complexidade e desafios que devem ser enfrentados para atingir sua missão. Na administração pública existem alguns procedimentos que acabam afetando diretamente nas decisões a serem tomadas pela liderança. Dentre tantos desafios, podemos destacar alguns em especiais a burocracia.

Sobre o sentido da palavra vale dizer que a burocracia deriva do francês *bureau* (escritório) e do sufixo grego *kratos* (poder ou governo) e segundo o dicionário Michaelis, significa “organização regulada por normas rígidas e hierarquizadas, destinada à administração de instituições públicas ou privadas”. Em seu termo original, podemos observar o peso que a palavra trás para as ações que dela advêm. Isso não significa que sua aplicação é um malefício. Para Chiavenato (2014, 283), “quando adequadamente aplicada, é uma forma eficiente de organização que permite a padronização de processos e previsibilidade de resultados” Porém, dentro das organizações públicas principalmente, é de conhecimento comum que a rigidez dessas instituições faz com os processos se tornem morosos o que dificulta intensamente as ações e decisões dos gestores.

Deste modo, manter a burocracia em equilíbrio é essencial para o garantir ordem dos

processos administrativos, seu excesso pode acarretar lentidão ou até mesmo resultados inalcançados, mas sua regulada aplicação pode trazer benefícios em alguns setores como Recursos Humanos da Instituição, Recursos Orçamentários e Financeiros e Recursos Tecnológicos.

Nos setores de Recursos Humanos da Instituição que trata com indivíduos e orienta seu comportamento no ambiente organizacional é um desafio imenso, ainda mais se tratando de instituições públicas, onde a maior parte de seu capital é formado por servidores estabilizados que dependo da situação não possuem motivação suficiente para melhorar seu desempenho, além da variável gama de perfis profissionais e diversidades de pessoas no mesmo ambiente.

Já nos Recursos Orçamentários e Financeiros, outro grande desafio é a falta de recursos orçamentários e financeiros suficientes para atender todas as demandas do órgão, o que pode causar barreiras que impeçam a boa condução das políticas públicas, além de impactar na estruturação de equipes e estruturas para atender as demandas.

Por último têm os Recursos Tecnológicos, que representam um dos maiores desafios da atualidade, pois apesar da tecnologia ter vindo para otimizar e simplificar as rotinas, nem sempre as intuições conseguem acompanhar as transformações digitais. Ademais, muitos servidores resistem as mudanças ou mesmo não tem qualificação suficiente para lidar com esse novo mundo, o que tornar maior ainda o desafio, pois a instituições precisarão implementar políticas de capacitação para o melhor desempenho de seus colaboradores.

Esses foram apenas alguns dos desafios que a liderança precisa lidar dentro de suas unidades administrativas, porém, são inúmeros os obstáculos que podem afetar a boa atuação desses líderes na consecução de sua missão institucional. Além disso, líderes que estão preparados para agir de forma estratégica e com inovação, além de ter capacidade técnica para lidar com a complexidade da sociedade atual podem agir com agente transformador essas instituições.

### **3.3 Habilidades e competências do líder público para a geração de resultados**

Para lidar com a complexidade da gestão pública é essencial o desenvolvimento de habilidades e competências específicas que gerem resultados através da efetivação e transformações eficientes dos serviços prestados. A combinação de técnicas de gestão e competências podem trazer o diferencial para as instituições. Estar atendo ao mercado atual, atuando com um bom planejamento de recursos matérias, financeiros e operacionais podem

resultar em benefícios para todos.

Para Chiavenato (2014, p.185), “um líder eficaz no setor público deve desenvolver habilidades interpessoais, como comunicação e empatia, além de competências técnicas e estratégicas para mobilizar equipes e alcançar os objetivos organizacionais”. Conforme destacado pelo autor, existem muitas habilidades que podem trazer um destaque para o líder, além da necessidade de comunicação assertiva e estratégias de gestão.

Ademais, mesmo que liderança e gestão tenham semelhanças entre si, não podem ser confundidas. Apesar de serem temas parecidos, eles têm alguns conceitos e práticas diferentes. Um Gestor pode ter um bom desempenho em sua carreira, mas mesmo assim não ser considerado um líder, o mesmo pode ocorrer com o líder, este pode ter toda habilidade de liderança possível, porém não ser tão empenhado com as habilidades da gestão. Cada líder possui sua forma particular para enfrentar as questões diárias do complexo universo organizacional, da sua forma e com o desenvolvimento de certas habilidades ele poderá levar seu grupo a resultados positivos ou negativos dentro de sua missão.

Para Chiavenato (2010, p.350), a gestão "busca ordem e consistência através de planos formais, do desempenho organizacional e da monitoração dos resultados alcançados em comparação com os planos estabelecidos". Ou seja, é possível perceber que na declaração do autor o papel da gerência é fundamentado num processo de ordem e autoridade para o comprometimento dos integrantes de uma organização.

Segundo Gil (2002, p. 238) existem diferenças básicas entre um Gestor e um Líder, conforme podemos ver no quadro apresentado a seguir:

Quadro 1: Gestor x Líder

<b>O Gestor</b>	<b>O Líder</b>
Administra	Inova
Imita	Cria
Mantém	Desenvolve
Aceita a realidade	Investiga
Enfatiza os sistemas e a estrutura	Tem obsessão pelas pessoas
Tem uma visão em curto prazo	Tem uma perspectiva a longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o que e por quê

Concentra-se no resultado imediato	Tem os olhos postos no futuro
Aceita o status quo	Desafia-o regularmente
Faz as coisas bem	Faz a coisa certa

Autor: Antônio Carlos Gil, 2002, p. 238.

Podemos perceber uma grande diferença nas características entre líder e gestor. Na atualidade não basta apenas ter um bom desempenho nas atividades propostas pelo cargo ocupado, é preciso que haja atitudes em relação às circunstâncias que aparecem no dia-a-dia de uma organização.

Gestores que aplicam técnicas e desenvolvem bem a planejamento, organização, direção e controle, garantem que as atividades sejam realizadas de forma eficaz e alinhadas aos objetivos da organização, tornam-se proficientes em gerenciar recursos, otimizar processos e garantir o cumprimento de metas e indicadores de desempenho.

### **3.4 Ética e responsabilidade social do líder público**

Tratar acerca de ética e responsabilidade é fundamental para qualquer ente da administração pública, afinal, são pilares essenciais para garantir a consecução de ações que resultem no atendimento do interesse coletivo. É de conhecimento geral que os recursos gerenciados pela administração pública provêm da sociedade, e é dever da administração prestar conta de todos os seus gastos, investimentos e decisões tomadas no âmbito do poder público.

Um relacionamento entre a sociedade e o poder público ditará a confiabilidade em que essa população colocará da administração. Assim, comportamentos éticos e responsáveis dos gestores que integram a imagem dessas instituições farão com que seja construído uma base para assegurar os resultados de curto e longo prazo. Estar atentos a diretrizes que de fato norteiam a valoração da confiança em que a sociedade terá na administração, poderá trazer uma visão positiva da execução dessas políticas públicas.

Além do mais, é essencial ter atenção a ocorrência de algumas ações negativas que por vezes ocorrem dentro da administração, tais como: abuso de poder, corrupção, serviços ofertados com má qualidade, gestão e utilização incorreta de recursos financeiros e matérias, dentre outras atitudes que afetam a boa prestação dos serviços públicos.

Chiavenato (2014, p. 375), afirma que “os gestores públicos que pautam sua conduta em valores éticos criam ambientes organizacionais mais transparentes e comprometidos com

o bem estar coletivo”. É dever crucial do líder que quer ter sucesso em sua caminhada estar com sua conduta pautada nesses valores éticos e responsáveis.

Diante desse contexto, é essencial que as ações do poder público sejam pautadas em valores como integridade, responsabilidade, equidade, confiança e fortalecimento de práticas que reforcem a preocupação do gestor público com a sociedade. Além do mais, a ética contribui diretamente para a construção de uma sociedade moral e com execuções efetivas que culminem no crescimento e qualidade dos serviços a serem prestados.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esta pesquisa buscou analisar a liderança aplicada como capacidade de gerar resultados dentro de organizações públicas. Foram apresentadas algumas das principais teorias que norteiam o tema e discutido a ação do líder dentro do cenário atual, onde o dinamismo tomou conta da sociedade, os fatores tecnológicos estão em alta e a rotatividade de informações são constantes.

No cenário competitivo em estamos inseridos, gerar resultados é um fator principal dentro de qualquer instituição. Desse modo, com o levantamento bibliográfico apresentado, foi perceptível a importância do tema estudado e o impacto que essa habilidade tão nobre, chamada liderança, teve ao longo do tempo. Constatamos que a aplicação da liderança tem um impacto direto na forma com que se pode atuar dentro das organizações, afinal, gestores que usam essa capacidade podem trazer destaque e eficácia a sua equipe e instituição. Entender que a liderança transcende a ideia de ser apenas uma mera execução de tarefas e engloba a mobilização efetiva das equipes, alinhando os objetivos e criando estratégias para promover um ambiente de trabalho mais inovador, seguro e comprometido.

Ao longo do estudo, foi perceptível que o setor público tem diversos desafios diários, e que somente com estratégia e gestão eficiente poderá ter bons resultados na aplicação de suas políticas públicas, principalmente numa sociedade cheia de diversidades e que tem suas necessidades alteradas constantemente. Os desafios para consecução e aplicação da segurança pública, assistência social, saúde, educação, desenvolvimento social e outras exigências públicas são diários.

A hipótese norteadora da pesquisa nos faz perceber que a liderança como capacidade para gerar resultados é um elemento chave para o sucesso, pois líderes que sabem se posicionar e agir como agentes de transformação tem o poder de conectar suas ações a visão e missão institucional e utilizar da melhor forma possível os recursos disponíveis para alcançar

resultados efetivos.

Nos estudos propostos fica evidenciado principalmente que a liderança não é estática, sendo cada estilos de liderança adaptado ao longo do tempo e de acordo com as alterações sociais enfrentadas pelo mundo que vai se modernizando. Porém, apesar de cada geração possuir suas particularidades, é essencial estar atendo as mudanças e promover sempre melhorias para o bom desenvolvimento e aplicação dessa capacidade pois é um processo de evolução constantes, e que dependem de diversos fatores para ser aplicado.

Continuar a evolução da temática será de grande valia ao longo do tempo. As práticas inovadoras do potencial líder são essenciais para a atuação ética e geração de impactos positivos. Entender que investir no fortalecimento dessa capacidade dentro das instituições impactará diretamente nos resultados pretendidos.

Dessa forma, podemos concluir que o líder que objetiva o sucesso precisa promover uma governança pública com a aplicação de valores e responsabilidades pautados na moralidade e ética profissional. Além disso precisam estar dispostos a superar todas as barreiras e motivar suas equipes em direção ao alcance de resultados.

## 5. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração*. 4th ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. p.237. ISBN 9788597025729. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025729/>. Acesso em: 29 out. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública - Provas e Concursos*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Método, 2021. E-book. p.91. ISBN 9786559641031. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559641031/>. Acesso em: 16 out.

2024.

DUBRIN, Andrew J. Fundamentos do Comportamento Organizacional. 2.ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2002.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução a Administração: da Revolução Urbana a Revolução Digital. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br>. Acesso em: 14 dez. 2024.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2005.

STONER, James. A. F. FREEMAN, R. Edward. Administração. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.