

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA - UFDPAr**  
**CAMPUS MINISTRO REIS VELLOSO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ELITON DA COSTA DOS SANTOS**

**LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS:** Uma análise bibliométrica da  
produção científica brasileira em periódicos de administração

**PARNAÍBA - PI**

**2024**

**ELITON DA COSTA DOS SANTOS**

**LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: Uma análise bibliométrica da  
produção científica brasileira em periódicos de administração**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado como requisito para obtenção  
do título de Bacharel em Administração  
pela Universidade Federal do Delta do  
Parnaíba - UFDPAr, Campus Ministro  
Reis Velloso.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Darlene Silva dos  
Santos

**PARNAÍBA - PI**

**2024**

**ATA DE DEFESA PÚBLICA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO DELTA DO PARNAÍBA – UFDPAr  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ATA DE DEFESA PÚBLICA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

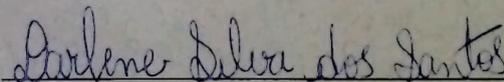
Aos seis dias do mês de fevereiro de 2024, às 18h30min, em sessão pública na sala 703 do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Delta do Parnaíba - UFDPAr, na presença da Banca Examinadora presidida pelo(a) Professor(a) **Dra. Darlene Silva dos Santos** e composta pelos examinadores:

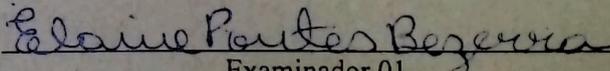
**1. Prof.ª Dr.ª Celina Maria de Souza Olivindo**

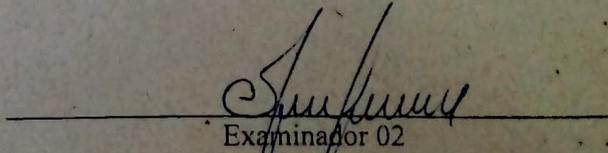
**2. Prof.º Dr.º Elaine Pontes Bezerra**

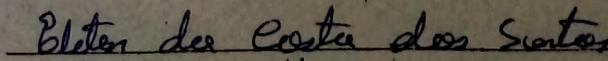
O(a) aluno(a) **ELITON DA COSTA DOS SANTOS**, apresentou o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA EM PERIÓDICOS DE ADMINISTRAÇÃO**, como requisito curricular indispensável para a integralização do Curso de Bacharelado em Administração. Após reunião em sessão reservada, a Banca Examinadora deliberou e decidiu pela **APROVAÇÃO** do referido trabalho, divulgando o resultado formalmente ao aluno e demais presentes e eu, na qualidade de Presidente da Banca, lavrei a presente ata que será assinada por mim, pelos demais examinadores e pelo aluno.

Parnaíba, 06 de fevereiro de 2024.

  
\_\_\_\_\_  
Presidente da Banca Examinadora

  
\_\_\_\_\_  
Examinador 01

  
\_\_\_\_\_  
Examinador 02

  
\_\_\_\_\_  
Aluno

FICHA CATALOGRÁFICA  
Universidade Federal do Delta do Parnaíba  
Biblioteca Central Prof. Cândido Athayde  
Serviço de Processamento Técnico

S2371 Santos, Eliton da Costa dos  
Liderança nas organizações públicas: uma análise bibliométrica da produção científica brasileira em periódicos de Administração [recurso eletrônico] / Eliton da Costa dos Santos. – 2024.

1 Arquivo em PDF.

TCC (Bacharel em Administração) – Universidade Federal do Delta do Parnaíba, 2024.

Orientação: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Darlene Silva dos Santos

1. Organizações Pública. 2. Estudo Bibliométrico. 2. Spell. 3. Liderança. 4. Scielo. 5. Setor Público. I. Título.

CDD: 658.1

## LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: Uma análise bibliométrica da produção científica brasileira em periódicos de administração

Eliton da Costa dos Santos<sup>1</sup>

Darlene Silva dos Santos<sup>2</sup>

### RESUMO

A liderança nas organizações públicas envolve um tema pouco abordado, porém bastante pertinente e que contém características importantes, essa pesquisa além de trazer uma base teórica sólida, também irá gerar contribuições significativas de liderança para os setores públicos. Diante do exposto, este trabalho teve como objetivo responder a seguinte questão: Quais foram as principais concepções sobre liderança nas organizações públicas? para responder essa questão, traçamos o seguinte objetivo geral: investigar as principais concepções sobre liderança nas organizações públicas. O estudo em questão foi conduzido por meio de uma análise bibliométrica e caracteriza-se como uma pesquisa de natureza básica. Já a abordagem metodológica incluiu uma pesquisa bibliográfica composta por dados qualitativos e quantitativos. Os resultados foram obtidos mediante a análise de 15 artigos indexados nos repositórios Spell e Scielo, onde teve como delimitação o período de 2002 a 2022. Diante disso foi estabelecido quatro variáveis para devida análise, Quantidade de trabalhos encontrados nos repositórios Spell e Scielo; Quantidade de publicações por periódicos; principais conclusões e Palavras que estão relacionadas a temática em questão. Diante da análise das tabelas e quadros é possível chegar à seguinte conclusão, que os artigos analisados detêm de um vasto campo de características predominantes referentes a liderança no setor público, logo as principais concepções são, os desafios na administração pública, os diferentes estilos de liderança associados ao desempenho, a gestão do conhecimento na administração pública, como os estilos de liderança na cooperação e aceitação influencia a mudança organizacional, além disso a liderança de equipe é reconhecida como um fator social.

**Palavras-chave:** Spell; Estudo bibliométrico; Liderança; Scielo; Setor público

### 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história os líderes sempre tiveram uma grande importância, isso é evidenciado desde os tempos de guerra e os comandos militares, conforme apresentam Bunn e Fumagalli (2016) e nesse mesmo contexto os autores destacam que existiam líderes que não contavam com o poder, mas eram referência em suas áreas, uma vez que eles tinham uma característica forte de influenciar pessoas.

---

<sup>1</sup> Graduando do curso Bacharelado em Administração da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAR/CMRV)

<sup>2</sup> Professora orientadora, da Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAR/CMRV). Mestre em Administração (UNIFOR) e Doutora em Educação (UFU).

Segundo Correia e Sá (2021) é fato que dentro de uma organização o líder é considerado um dos principais personagens, desempenhando um papel de motivação em sua equipe, atua ativamente no processo de incentivar a participação dos colaboradores em prol da organização, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

A liderança de uma equipe é considerada um dos pontos principais para que determinada organização consiga alcançar sucesso, seja essa organização pública ou privada. “Liderança é a habilidade de ficar à margem da cultura que criou o líder e de iniciar os processos de mudança evolucionária que forem mais adaptativos” (Schein, 2017, p. 01). Ou seja, o líder deve estar sempre disposto a mudar e se adaptar em meio ao contexto empresarial.

Com isso “O perfil do gestor em uma nova administração pública deve ser delineado a partir de fatores essenciais como: iniciativa – dotado de capacidade de imaginação e invenção, buscando modificar o existente” (Vizolli *et. al* 2019, p. 10), desse modo, dentro de um ambiente em que se considera organização pública, o líder deve ter uma capacidade e metodologia muita das vezes complexa, e que deve ser considerada eficaz para que ele obtenha sucesso no papel de líder de um setor público.

Assim sendo, o presente trabalho aborda as questões envolvendo características predominantes em publicações sobre liderança nas organizações públicas, indexadas nas plataformas Spell e Scielo ao longo de duas décadas.

Levando em consideração o contexto abordado, a justificativa para realização desse trabalho está fundamentada na premissa de que a liderança na gestão pública na maioria das vezes torna-se complexa devido a diversos aspectos inerentes ao âmbito da organização pública, e por isso deve ser realizada de maneira eficaz. No que se refere a pesquisa bibliométrica realizada nas plataformas Spell e Scielo, essa irá trazer um vasto campo de conhecimento, onde poderão ser analisadas as principais perspectivas encontradas na pesquisa.

Diante do exposto, a pergunta norteadora da pesquisa é: Quais foram as principais concepções sobre liderança nas organizações públicas? Buscando entender quais são suas principais características e peculiaridades determinantes, de modo a caracterizá-la e compreender as estratégias de trabalho da liderança organizações públicas.

Dessa maneira o objetivo desse artigo é verificar as principais características de publicações relacionadas a liderança nas organizações públicas, indexadas nas plataformas Spell e Scielo entre os anos 2002 e 2022. Nessa perspectiva, o trabalho visa conhecer e mostrar as principais concepções apresentadas pela temática do líder nas organizações públicas.

Buscando atingir o objetivo proposto, esta pesquisa trata-se de um estudo bibliométrico realizado sobre produção científica brasileira em periódicos de administração que abordam a

temática liderança no setor público. A revisão bibliométrica “é utilizado para quantificar os processos de comunicação escrita e, o emprego de indicadores bibliométricos para medir a produção científica” (Reveles; Takahashi, 2007 p. 246).

A coleta de dados realizou-se através de uma revisão bibliográfica sobre os principais trabalhos envolvendo a liderança de equipe dentro das organizações públicas, nesse mesmo contexto a metodologia bibliométrica será utilizada para quantificar e fazer uma análise sobre a produção científica da temática em questão, com foco nas plataformas Spell e Scielo, ao longo de duas décadas. A análise de dados tem sua camada principal e considerações finais, baseada na síntese e interpretação dos dados bibliométricos, onde estão organizados e destacados a importância dos trabalhos encontrados para enriquecer as análises e reflexões apresentadas, os quais são base para responder à pergunta norteadora da pesquisa.

Essa pesquisa além de trazer uma base teórica sólida, também tem a pretensão de gerar contribuições significativas de liderança para os setores públicos. Primeiramente essa abordagem visa aprimorar a gestão interna, almejando a implementação de processos de liderança mais eficientes. Nesse mesmo contexto ao compreender como determinadas concepções e temáticas influenciam equipes mais engajadas, as organizações públicas, poderão criar medidas para fortalecer e melhorar o ambiente de trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Breve percurso sobre o conceito de liderança**

A palavra liderança é um termo bastante conhecido em meio à sociedade e principalmente no âmbito organizacional, onde é extremamente necessária e por isso deve ser entendida e estudada de maneira mais ampla, segundo Chiavenato (2021, p.131) “A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração” Assim, compreender os princípios da liderança e desenvolver competências nesta área é de suma importância para o sucesso dos líderes.

Para Bunn e Fumagalli (2016) em sua essência, a liderança envolve a habilidade de influenciar e inspirar outras pessoas e isso está muita das vezes ligada às competências e habilidades que o líder deve exercer, uma vez que no atual cenário organizacional, composto

por mudanças repentinas o líder não deve ficar atrelado a somente a função de controlar a situação, mas também ter a capacidade de fazer com que ela sobreviva a determinada condição.

Seguindo com a temática, Bennis (2000, *apud* Júnior *et al*, 2016, p. 249) enfatiza que “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as frequentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”, ou seja, o líder tem um papel não apenas de comandar uma equipe, mas acima de tudo ele possui a responsabilidade de manter a organização “viva”, cabendo a ele a responsabilidade de resolver conflitos e criar mecanismos para que se garanta a integridade da organização frente a um ambiente altamente mutável.

Chiavenato (2021) apresentou que a teoria relações humanas enfatizou o estudo da liderança, mostrando que essa temática é considerada um tema que foi bastante pesquisado no decorrer dos últimos anos, além disso, foi demonstrado que as teorias da liderança podem ser divididas em três grupos, sendo esses, a teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e teorias situacionais de lideranças.

De início a teoria dos traços de personalidade parte da ideia de análise da liderança a partir das qualidades pessoais do líder, ou seja, voltado à personalidade individual do mesmo, nessa teoria acredita-se que o líder carrega com ele a capacidade de liderar equipes, tendo como base características e peculiaridades apresentadas por Israel (2021, p. 23) onde argumenta que:

Nesse período, a liderança era considerada uma habilidade inata do indivíduo e que seria necessário possuir determinadas características para se tornar apto a essa função, como aspectos físicos (altura, aparência, idade, físico), competências (inteligência, oratória, escolaridade, raciocínio), e traços de personalidade (extroversão, autoconfiança, autocontrole).

Seguindo com a discussão a teoria sobre estilos de liderança, Chiavenato (2021) mostra que essa teoria busca estudar de maneira geral o comportamento do líder mediante seus subordinados, diferente da teoria dos traços que mostra aquilo que o líder realmente é, essa teoria vai demonstrar apenas aquilo que o líder faz. Com isso, percebe-se que uma das principais contribuições da teoria dos estilos de liderança é a compreensão de que situações diferentes buscam abordagens de liderança distintas.

Por fim, as teorias situacionais de lideranças, que são de certo modo voltadas a um estilo de liderança mais relativo, tendo em vista que a liderança vai depender de alguns fatores, ou seja, diferente da teoria dos traços e dos estilos de liderança, essa vai estar voltada principalmente ao seu ambiente. Com isso Espejo (2008, *apud* Filho; Martins; Peixe, 2021) mostra de forma geral que:

A abordagem contingencial está relacionada ao ambiente e a sua interdependência em relação às práticas gerenciais voltadas para a tomada de decisão dos gestores. Essa relação é altamente complexa, pois envolve múltiplos fatores. Dessa forma, percebe-se que a variável ambiente é independente, ao contrário das práticas gerenciais. Logo, a abordagem contingencial gera um comportamento reativo nas organizações, isto é, o ambiente influencia as práticas gerenciais.

Dessa forma, fica claro que a liderança em seu conceito geral, torna-se crucial e indispensável dentro de uma organização, desempenhando um papel de grande importância, seja em momentos de conflitos ou crises, na prosperidade da organização, e até mesmo no engajamento da equipe em direção aos objetivos comuns organizacionais.

No decorrer do próximo tópico, entraremos na discussão sobre liderança de equipe, explorando de forma mais aprofundada como ocorre a interação entre o líder e sua equipe de trabalho. Ao analisarmos esse tópico com maior detalhamento, será possível compreender como a liderança exerce sua influência no contexto do trabalho em equipe e como essa relação afeta os resultados e o ambiente de trabalho como um todo.

## **2.2 Liderança de equipe.**

A busca por um ambiente saudável e motivador pode transformar mesmo as tarefas mais desafiadoras em oportunidades de crescimento e aprendizado, esse mesmo ambiente é propício a criação de equipes positivas, ou seja, equipes engajadas a favor da organização. Indo de encontro ao que fala Gordon (2020, P. 33) “A palavra-chave aqui é “visão compartilhada”, que é uma visão que toda a equipe compartilha. Ela une e inspira os membros das equipes individual e coletivamente. Essa visão única serve como uma estrela guia que move todos da equipe na mesma direção”.

Webber (2012) fala que um aspecto que deve ser levado em consideração são os compartilhamentos de conhecimentos, uma vez que essa ação não significa perdê-lo, mas sim agregar conhecimentos. Um dos principais impulsionadores do sucesso de grandes organizações, está relacionado além de outras competências sistêmicas, também ao conhecimento e o uso dele dentro das organizações. Ou seja, ressaltando como é fundamental que as lideranças exerçam um papel ativo no estímulo ao compartilhamento de conhecimentos.

Chiavenato (2023) ressalta que quando uma pessoa começa a fazer parte de uma equipe de trabalho, ela pode acabar se destacando por diversas coisas, uma delas são suas diferenças individuais, que apesar de não serem um problema para organização, acabam fazendo com que o líder deva ter um elemento integrador e impulsionador, fazendo com que essas pessoas,

trabalhem satisfatoriamente em equipe, ou seja, é importante saber que a organização possui uma necessidade típica do trabalho em equipe.

Porto e Souza (2023) afirma que “Estratégias de comunicação bem-sucedidas podem garantir que as equipes trabalhem juntas em direção a objetivos comuns, que haja clareza nas expectativas e que todos os membros da equipe estejam alinhados com a visão e os objetivos da empresa”. Ou seja, dentre várias características que os líderes precisam ter para liderar uma equipe de trabalho, a comunicação clara e aberta, torna-se essencial, uma vez que toda a equipe precisa estar alinhada com os objetivos e direcionamentos da organização.

A capacidade de tomar decisões é outra qualidade fundamental que um líder de equipe deve possuir, tendo como base que qualquer tipo de decisão irá gerar determinada reação dentro do ambiente de trabalho e conseqüentemente afetará a equipe organizacional, essa decisão precisa ser cada vez mais assertiva e completa. Sobre essa perspectiva Nardes e Brites (2021, p.5) afirma:

Quando a alta administração delibera e realiza escolhas, não o faz por um único indivíduo. O arbítrio estabelecido poderá afetar a vida de muitas pessoas; por isso, decisões planejadas, planejadas e estruturadas são preciosas para a expansão, o crescimento e o sucesso das atividades de gestão. Ou seja, uma decisão tomada por um empreendedor ou por um agente público pode modificar a vida de uma única pessoa, de vários cidadãos, de milhares de brasileiros, quiçá, da população mundial.

Ou seja, é possível analisar que o líder na maioria das vezes deve pensar na tomada de decisão analisando suas conseqüências de maneira minuciosa e isso requer uma visão abrangente e a capacidade de antecipar possíveis problemas que possa aparecer futuramente.

Segundo Chiavenato (2023) uma das atribuições do líder de equipes e a delegação de tarefas, uma vez que isso é uma das responsabilidades principais dele, incentivando a participação e o engajamento da equipe junto à organização e principalmente quando se trata de administração participativa, ou seja, delegar tarefas respeitando as peculiaridades de cada pessoa, além de ser benéfico para a organização, pois acaba gerando a percepção de confiança por parte do colaborador.

Outra atribuição da liderança é resolver e saber administrar conflitos relacionados à equipe de trabalho, uma vez que conflitos em um ambiente de equipe acabam se tornando inevitáveis. No entanto um bom líder pode retirar de situações conflituosas algumas situações que podem vir a melhorar a organização, como afirma Bueno e Borsari (2022, p.10) “Conflitos constantes não são bons para a harmonia da equipe, porém em alguns casos as discussões são necessárias para a evolução do trabalho. Nessas ocasiões podem surgir novas ideias e sugestões

assertivas”. Ou seja, saber administrar um conflito em uma equipe de trabalho pode acabar se tornando benéfico para a organização.

De acordo com Paes *et. al* (2021) A liderança de equipe é um processo complexo e que exige muito profissionalismo do líder, um bom líder enfrenta situações de críticas que podem magoar os colaboradores, mas eles eventualmente deveriam agradecer por aprenderem com elas. O bom líder se dedica ao sucesso dos colaboradores, sabendo que isso servira para seu desenvolvimento. Isso se compara ao que fala Dahl (2021 p.52) “Para ser o líder que as pessoas querem seguir, você deve oferecer a elas a estabilidade e a segurança que nascem acreditando e confiando em si mesmo. E, sim, as pessoas estão buscando verdadeiros líderes para neles acreditar e seguir, agora mais do que nunca”.

De acordo com Spudeit e pinto (2023, p. 121)

As experiências do dia a dia ajudam muito na formação do líder, porém é necessário buscar capacitação na área de Liderança. Uma forma seria fazer cursos de especialização ou qualificação profissional para aprimorar técnicas e desenvolver as habilidades necessárias para um bom líder, tais como: relacionamento interpessoal, gestão de conflitos, técnicas de comunicação, entre outros

Com isso ao abordarmos o tema de liderança de equipe, torna-se possível fazer uma análise em relação a sua manifestação no contexto de um ambiente público. Através desta perspectiva, é possível entender como a liderança se manifesta e influencia as dinâmicas sociais presentes nesse cenário. Adiante vamos explorar esse tópico com maior profundidade para compreender como funcionam os aspectos da liderança no âmbito público, ao fazermos isso, teremos uma visão mais abrangente e detalhada de como a liderança é importante dentro desse contexto.

### **2.3 O papel da liderança de equipe na gestão pública**

Segundo Souza (2017) liderar na gestão pública é uma tarefa complexa e desafiadora, especialmente quando comparada à liderança no setor privado. O líder na gestão pública enfrenta a responsabilidade de guiar um público diversificado, composto por pessoas de diferentes origens e interesses, todas atentas à sua atuação. Essa dinâmica torna o papel do líder na gestão pública um desafio constante, mas, sem dúvida, extremamente interessante e significativo.

Almeida (2019) relata que é importante demonstrar que o setor público geralmente acaba se tornando um ambiente de natureza complexa para o líder, no que se referem ao setor público, particularidades no ato de gerir e liderar são evidentes, já que do regime trabalhista dos colaboradores aos objetivos de longo prazo, a maioria das variáveis diferem do setor privado. Ou seja, esse tipo de setor exige líderes extremamente capazes de mobilizar equipes e promover a ação colaborativa.

Nascimento (2021) fala que “Nesse sentido, a gestão pública deve fazer parte de um projeto amplo de desenvolvimento, que proporcione a melhoria das organizações e dos métodos, da informação gerencial, da capacitação das pessoas, ganhando um sentido estratégico”. Ou seja, a liderança é essencial para a equipe exerce um papel significativo na gestão pública, permitindo uma abordagem estratégica para o desenvolvimento das organizações desse contexto.

Segundo Dejavitte (2022) O setor de administração pública vem mudando constantemente, isso por conta da busca por acompanhar os aspectos tecnológicos provenientes da globalização e da economia, o qual está passando por uma transição da gestão pública burocrática e muita das vezes lenta, para uma administração mais eficaz dos serviços prestados à sociedade, isso tudo tendo como objetivo a busca por diminuir custos operacionais e consequentemente aumentar a qualidade no atendimento ao público.

Outro fator que deve ser relatado é a questão da motivação dentro do setor público, uma vez que, esse tipo de motivação torna-se crucial para o bom funcionamento desse tipo de setor, seguindo esse viés Vizolli *et. Al* (2019, p. 72) apresentam que:

A administração pública deve se preocupar com o comportamento organizacional de seu quadro de pessoal, onde os gestores devem conhecer a fundo o perfil de todos os servidores que compõem aquele órgão, seus anseios, para traçar a melhor maneira de motivar os colaboradores, e para que desenvolvam suas atividades com afinco dentro da instituição.

Em suma, é possível perceber que a motivação dos servidores públicos é considerada um papel fundamental tanto em questão de desempenho quanto na melhoria do atendimento a sociedade. Quanto a isso, Rocha (2014, p.09) afirma que “Para ser líder não basta ditar formas de trabalho, ao contrário demonstrar o quanto é importante fazer com as pessoas que ali estão sintam-se motivadas a desenvolverem suas atividades”, gerando dessa forma uma organização mais focada no objetivo comum.

Segundo Almeida (2019) outro fator que deve ser levado em consideração é a capacidade de liderança dentro do serviço público, uma vês que geralmente os aspectos de

liderança que são amplamente conhecidos são os das organizações privadas, essas com a busca constante por lucros e competitividade no mercado, no entanto, o setor público se mostra contrário a isso, uma vez que nesse tipo de organização seu principal objetivo é servir a sociedade, tendo isso como base é de suma importância o treinamento e a capacitação de liderança para que se desenvolva gestores públicos.

Quando se trata de liderança, é importante destacar a gestão por competências, onde segundo Vargas (2012, p.16) “É de grande valor aprimorar os debates para um melhor entendimento e aceitação dos conceitos de Gestão por Competências, definindo estratégias da organização para identificação das competências organizacionais”, ou seja, ao promover um melhor entendimento e aceitação desses conceitos, as organizações podem traçar estratégias sólidas para identificar e desenvolver as competências essenciais para que busque alcançar seus objetivos.

Ao explorar os temas abordados neste tópico, torna-se evidente a importância fundamental do papel desempenhado pela liderança de equipe na gestão pública. De fato, a presença de uma liderança eficaz se mostra essencial para orientar e motivar os membros da equipe, além de fornecer a direção estratégica necessária para alcançar os objetivos e cumprir a missão institucional de forma eficiente.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta pesquisa tem como objetivo investigar as principais concepções envolvendo liderança de equipe dentro da gestão pública, com um foco específico em uma análise bibliométrica dos trabalhos sobre a produção científica brasileira em periódicos de administração no período de 2002 a 2022. Ao abordar esse cenário, busca-se compreender de que maneira a liderança é exercida nesse contexto específico e como suas práticas e abordagens impactam tanto a dinâmica da equipe de trabalho quanto à qualidade dos serviços prestados à população.

Esse trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica, como afirma Gil (2008, p.50) essa pesquisa é “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, ou seja, a pesquisa bibliográfica ajuda a entender de forma mais profunda o estado em que se encontra o conhecimento sobre o tema em questão, proporcionando uma base teórica sólida para a análise e interpretação dos dados.

O presente estudo se enquadra no âmbito de uma pesquisa de natureza básica, que se caracteriza como um avanço no conhecimento científico sem uma preocupação imediata com a

aplicabilidade dos resultados obtidos. Seguindo essa linha de pensamento, a pesquisa básica visa primordialmente ampliar o espectro do conhecimento, permitindo sua disseminação e discussão na comunidade em geral (Appolinário, 2011).

Para a condução desta pesquisa, foi empregado o índice de pesquisa avançada disponibilizado nos próprios sites dos repositórios Spell e Scielo. Os seguintes parâmetros foram utilizados para segmentação: Palavra-chave: Liderança no setor público; Área de Conhecimento: Administração; Período: janeiro de 2002 a Dezembro de 2022; Tipo de Documento: Artigo.

Nesse trabalho foram abordados dados qualitativos e quantitativos. A pesquisa qualitativa é conduzida normalmente no contexto em que os eventos ou objetos de estudo ocorrem. Por outro lado, a pesquisa quantitativa tem como objetivo demonstrar a importância dos dados coletados por meio de quantificação e análise estatística (Proetti, 2017).

Essa pesquisa teve como amostra os trabalhos que envolvem a temática liderança no setor público, que estão inseridas nos periódicos de administração nas plataformas Spell e Scielo, esses selecionados a partir de critérios específicos, tais como: estarem de acordo com a discussão proposta e os dados terem sido levantados no período de publicação de 20 anos. Essa escolha se justifica pela necessidade de obter diferentes perspectivas, onde serão identificadas concepções que ocorreram ao longo das duas últimas décadas, em relação a liderança.

Os dados coletados foram tratados de maneira que consiga extrair o máximo de conteúdo, essa parte envolverá a organização ordenada das informações coletadas durante a pesquisa. Onde será mostrado características específicas que envolva a temática nas organizações públicas.

A análise dos dados quantitativos foi realizada utilizando indicadores bibliométricos, além disso, a análise qualitativa será utilizada para empregar uma análise teórica pertinente a temática estudada, garantindo que a pesquisa ajude a extrair ideias sobre a discussão apresentada.

#### **4 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS**

Diante de todo o trabalho construído, esse tópico tratara da análise e discussão dos resultados encontrados durante a pesquisa realizada nas plataformas Spell e Scielo que evidenciaram a temática “liderança no setor público”. Com isso a pesquisa irá trazer como base, trabalhos publicados entre janeiro de 2002 até dezembro de 2022. Para que os dados fiquem de maneira visível e de fácil interpretação, esse tópico será dividido em quatro partes, sendo essas,

Quantidade de trabalhos encontrados nos repositórios Spell e Scielo; Quantidade de publicações por periódicos; principais conclusões e Palavras que estão relacionadas a temática em questão.

#### 4.1 Quantidade de trabalhos encontrados

Nesse tópico foi apresentado a quantidade de trabalhos encontrados nos dois repositórios que foram utilizados para realização desse estudo, tendo isso como premissa a tabela 1 mostra que na Scielo foram encontrados 3 trabalhos que condiziam com a pesquisa, enquanto na Spell foram encontrados 15 trabalhos, nesse mesmo sentido foram encontrados arquivos depositados em ambos, esse somando um total de 3.

**Tabela 1 – Quantidade de Trabalhos encontrados por repositório**

<b>Repositório</b>	<b>Quantidade</b>
Scielo	03
Spell	15
Ambos	03

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Diante dos dados apresentados e com a devida análise dos 15 artigos tomados como base para essa pesquisa é possível notar que o repositório Spell é mais relevante em termos de quantidade de materiais encontrados, nesse sentido a Scielo também tem sua contribuição, porém em menor quantidade, quando analisado os trabalhos encontrados em ambos, isso pode ser um indicativo de qualidade e afirmação da temática nos trabalhos em questão.

#### 4.2 Quantidade de publicações por periódicos.

Na tabela 2 é possível analisar a quantidade de publicações por periódicos, onde foi possível perceber que essa análise é composta por um total de 11 revistas que comportam os 15 trabalhos estudados para realização dessa pesquisa.

**Tabela 2 – quantidade de publicações por periódicos**

<b>Periódicos</b>	<b>Quantidade</b>
Revista do Serviço Público	04
Revista Administração Pública	02
Revista Eletrônica de Administração	01
Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)	01

Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ.	01
Revista Brasileira de Gestão e Inovação	01
Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da UnP	01
Revista Ciências Administrativas – UNIFOR	01
Revista de Administração FACES Journal – FUMEC	01
Revista de Ciências da Administração	01
Perspectivas em Gestão & Conhecimento	01

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

A demais foi possível notar que com a apresentação dos devidos periódicos acima, duas revistas tomaram destaque nessa tabela, Revista do Serviço Público com um total de 4 publicações e a Revista Administração Pública com um total de 2 publicações, este dado sugere uma possível relevância significativa atribuída a essas, mostrando como essas revistas adotam e tratam com maior frequência a temática em questão.

Ainda nessa tabela, foi evidenciado que além das revistas citadas acima, as demais trouxeram apenas 1, ou seja, mostrando junto com a diversidade de periódicos uma distribuição desigual de trabalhos quando comparados acima.

### 4.3 Principais conclusões

O quadro 1, aborda as principais conclusões realizadas pelos seus respectivos autores, tendo como base os 15 trabalhos estudados para realização dessa pesquisa, é importante falar que foram retiradas apenas as principais conclusões de cada artigo, dessa forma conseguiu-se deixar o quadro mais visível e de fácil entendimento para que pudesse ser feita a análise de maneira simples e direta.

#### Quadro 1 – Principais conclusões dos autores sobre liderança no setor público.

Autor	Conclusão
Luciano José Martins Vieira e Silvia Generali da Costa	Identificaram-se as características da liderança esperadas e existentes na magistratura, os aspectos que fazem com que os magistrados sejam reconhecidos como líderes e as dificuldades existentes para o exercício da liderança nesta instituição pública.

<p>Fátima Bayma de Oliveira, Anderson de Souza Sant'Anna e Samir Lofti Vaz</p>	<p>Foi possível agrupar os principais temas e desafios que caracterizam iniciativas nessa direção, empreendidos pelos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, em cinco dimensões chave: O estágio atual do setor público brasileiro: a tônica na eficiência e em resultados; Desafios da transição para uma nova administração pública; Incorporação de políticas e práticas de gestão inspiradas no setor privado; Especificidades da liderança na esfera pública.</p>
<p>Maria Aparecida Muniz Jorge Dias e Renata Simões Guimarães e Borges</p>	<p>O estilo de liderança associado ao desempenho para o serviço público é o transacional, cujas características possuem uma interface com o novo modelo da política de gestão de pessoas, que tem como um de seus pilares a meritocracia. No entanto, é preciso repensar o papel da liderança no setor público uma vez que a liderança transacional excessiva leva a um baixo envolvimento do funcionário.</p>
<p>Ieda Pelógia Martins Damian, Márcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano, Marcelo Ricardo Martelo, Meiriellen Cristina Faria Bussadori e Simone Cristina Ceron Ripoli</p>	<p>A gestão pública deve utilizar a Gestão do Conhecimento (GC) para melhorar seu posicionamento frente aos desafios e oportunidades que surgem diariamente, precisa, também, gerenciar o acúmulo do saber prático, das experiências acumuladas, dos valores, processos e rotinas.</p>
<p>Gleidson Ramos Ferreira e Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim</p>	<p>os gestores pesquisados se mostraram em grande parte preocupados em desenvolver bem as competências sociais junto a seus subordinados exatamente pela importância que essas competências exercem sobre o desempenho da equipe e da unidade por eles gerenciada.</p>
<p>Elizabeth Fiuza De Giovanni, Marcus Brauer e Ettore Oriol</p>	<p>As contribuições teóricas apresentadas foram o desenvolvimento de um framework de itens, ao todo 11 itens, que servem de norte para a avaliação de uma política de treinamentos na área de gestão pública. A contribuição prática foi que o Programa traz resultados benéficos aos participantes e que investimentos na seleção e capacitação de lideranças no setor público são fundamentais para que os serviços públicos tenham melhor retorno e agreguem mais valor à sociedade.</p>

Felipe Guilherme de Oliveira Melo e Glessia Silva	Observou-se que as qualidades de liderança que estão relacionadas tanto ao líder inovador quanto ao líder no setor público são, em sua grande maioria, relacionadas às habilidades humanas e conceituais. Conclui-se que as habilidades técnicas são menos relevantes no que concerne à caracterização do líder inovador em organizações do setor público.
Thiago Soares Nunes e Helen Fischer Günther	Conclui-se que características como escuta, comunicação, capacidade de adaptação, de reflexão e de estímulo ao aprendizado, bem como o direcionamento à formação de consensos e à negociação estão presentes nas pessoas que foram lembradas pelos servidores como referência de liderança.
Renata Veloso Santos Policarpo, Renata Simoes Guimaraes e Borges e Lívia Almada	Em linhas gerais, as hipóteses sugerem que o estilo de liderança transformacional influencia positivamente a cooperação e aceitação da mudança, e que os estilo transacional e laissez-faire influenciam negativamente a cooperação e aceitação da mudança organizacional. Finalmente, discutiu-se como o comportamento de liderança influencia a aceitação e cooperação individual da mudança organizacional, resultando na última hipótese formulada. A única hipótese confirmada é a do comportamento de liderança.
Anderson de Souza Sant'Anna, Fátima Bayma de Oliveira e Daniela Diniz Martins	Ao mesmo tempo, constatar-se-ia maior exigência em relação a essas lideranças quanto a assumirem formas de administração mais “modernas” (BRESSER PEREIRA, 1996, 1997; MARTINS, 1997) e vinculadas às forças produtivas capitalistas, resultando na adoção de conceitos, discursos e práticas gerenciais típicas do contexto empresarial.
Andressa Schaurich dos Santos, Vânia Medianeira Flores Costa, Gean Carlos Tomazzon e Laércio André Gassen Balsan	Parece ser possível afirmar que os vínculos que os trabalhadores desenvolvem com suas organizações estão relacionados aos estilos de liderança dos seus gestores, ou a ausência destes.
Erwin Schwella	Deve-se ressaltar que a inovação consiste geralmente de uma série de problemas adaptativos. Em face desse conjunto de questões geradas pelos fenômenos complexos e dinâmicos associados à inovação, exige-se uma abordagem de aprendizagem social da liderança

<p>Bruna Ribeiro da Silva e Helena Araújo Costa</p>	<p>Foi relatado nas falas que houve um diálogo insuficiente entre a alta gestão e as demais áreas do Mtur, levando os servidores a se sentirem desamparados, sem um posicionamento claro dos seus superiores. É válido ressaltar que a liderança assume papel fundamental na gestão da organização em momentos de crise frente aos novos desafios para manutenção da moral da equipe, fator que não foi percebido por quem participou da crise do Mtur.</p>
<p>Renata Vilhena e Humberto Martins</p>	<p>Assim, a pesquisa nos permite evidenciar os dez temas levantados como importantes de serem observados na construção de propostas legais de regulamentação do processo que trata de gestão do desempenho, que são: 1 É necessário um bom entendimento conceitual de partida. 2 Um modelo de gestão do desempenho... 3 A dimensão institucional... 4 A dimensão pessoas ... 5 A conexão gestão do desempenho e liderança... 6 A conexão gestão do desempenho e desenvolvimento... 7 Gestão do desempenho envolve incentivos... 8 Avaliação do desempenho... 9 É preciso um olhar mais atento às gerações mais jovens... 10 É preciso um olhar mais atento ao nível tático...</p>
<p>Karen Pereira Alvares Villarim, Simone Soares Silva e Patrícia de Sá Freire</p>	<p>No campo prático, conhecer as variáveis que influenciam o KS (Knowledge Sharing) permite que gestores do setor público implementem ações e medidas visando a promoção do KS nas organizações. Isso é importante, pois, o KS é capaz de melhorar a qualidade da prestação dos serviços públicos, o desempenho e o nível de produtividade dos servidores. No campo teórico, os resultados de diversos estudos, apresentados de forma sintética, permitem uma visão mais clara do campo, possibilitando o direcionamento de pesquisas e a identificação de variáveis que demandam mais pesquisas para um melhor entendimento quanto à relação de causalidade envolvida.</p>

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Ao analisar o quadro acima é possível perceber as Principais contribuições dos autores sobre a temática liderança no setor público. Onde é abordado nas conclusões apresentadas assuntos relevantes e de grande valor para esse estudo, como a necessidade de repensar o papel da liderança, alertando para o impacto negativo da liderança transacional no engajamento dos funcionários. Foi possível perceber uma melhoria da gestão pública diante dos desafios que

surtem, incluindo a importância da capacitação de lideranças para aprimorar a prestação de serviços.

É possível ressaltar que os servidores veem líderes como referência quando demonstram características específicas, como escuta, comunicação e capacidade de adaptação, outro ponto que merece destaque na análise das conclusões é que o estilo de liderança transformacional é destacado positivamente, enquanto estilos transacionais e laissez-faire são associados negativamente à cooperação e aceitação da mudança organizacional.

Além disso, a liderança é reconhecida como um fator social, sendo vital em momentos de crise para evitar problemas entre os servidores. Ainda mostrou uma maior exigência do líder público, quando adota formas de gestão típicas do contexto empresarial. Temas relevantes incluem a conexão entre gestão de desempenho e liderança, relacionado com a importância do compartilhamento de conhecimento para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e o desempenho dos servidores.

#### 4.4 Palavras que estão relacionadas a temática em questão

No quadro 2, foram destacadas as palavras que ficaram em evidência em todos os trabalhos estudados, proporcionando uma visão mais clara sobre os principais temas evidenciados no decorrer da pesquisa, uma vez que, isso proporciona uma compreensão mais profunda dos principais assuntos encontrados nos trabalhos analisados.

**Quadro 2 – Palavras em evidência nos artigos estudados**

COLUNA 1	COLUNA 2	COLUNA 3	COLUNA 4	COLUNA 5
Liderança	Serviço Público	Gestão pública	Avaliação	Desenvolvimento
Setor público	Servidor	Recursos Humanos	Inovação	organização
Organizações	Mudanças	estratégia	Influência	Avaliação de desempenho
Administração pública	Equipes	Desempenho	Estratégia	Cultura
Treinamento	Eficiência	motivação	Comunicação	política

Fonte: dados da pesquisa, 2023.

Ao analisar essa tabela é possível perceber que as colunas estão de cores diferentes, isso se dá pelo aspecto da relevância de cada coluna, onde pode-se afirmar que as colunas 1 e 2 na cor vermelha estão compostas pelas palavras que mais ficaram em evidência em todos os artigos, já a coluna 3 e 4 na cor azul está formada pelas palavras que ficaram parcialmente em evidência, ou seja, não apareceram com tanta frequência quanto as colunas em vermelho, porém apareceram consideravelmente e pôr fim a coluna 5 na cor amarela mostra palavras que estão de acordo com as conformidades do trabalho, porém apareceram com menor frequência no decorrer da pesquisa.

Essa análise contribui para uma compreensão mais aprofundada do conteúdo dos artigos e permite identificar padrões e tendências. Ao destacar as palavras mais frequentes e relevantes, podemos inferir sobre os temas mais abordados e as questões mais discutidas no contexto da liderança no setor público, proporcionando insights valiosos para pesquisas futuras.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa em questão teve como objetivo geral abordar as características predominantes em publicações sobre liderança em organizações públicas, as quais foram indexadas nas plataformas Spell e Scielo ao longo de duas décadas. O foco deste estudo estava alinhado com a busca por responder à seguinte pergunta norteadora: "Quais foram as principais concepções sobre liderança nas organizações públicas?" Logo pode-se indicar que o objetivo geral foi alcançado ao abordar de forma direta as características predominantes encontradas nas publicações analisadas.

O estudo apresentado teve como foco a análise de 15 trabalhos indexados nas plataformas Spell e Scielo, onde a análise de dados evidencia e reforça que a resposta à pergunta norteadora foi alcançada.

A tabela 1 mostra que é possível inferir que o repositório Spell desempenha um papel mais relevante em termos quantitativos, indicando uma maior oferta de materiais sobre a temática. Isso pode sugerir que a Spell é uma fonte mais abrangente para pesquisas sobre liderança em organizações públicas, embora a Scielo também tenha sua contribuição.

A tabela 2 apresenta a quantidade de publicações por periódicos, indicando a diversidade de fontes utilizadas nos estudos, onde mostra uma distribuição desigual de trabalhos entre os periódicos, indicando que algumas revistas têm maior destaque na discussão sobre liderança no setor público.

O quadro 1 destaca as principais conclusões dos autores baseado nos 15 trabalhos estudados. As conclusões abordam as seguintes concepções sobre liderança nas organizações públicas onde é destacado características predominantes como, desafios da administração pública, estilos de liderança associados ao desempenho, gestão do conhecimento na administração pública, e a influência dos estilos de liderança na cooperação e aceitação da mudança organizacional, Além disso as contribuições dos autores sugerem a necessidade de repensar o papel da liderança no setor público, alertando para o impacto negativo da liderança transacional no envolvimento dos funcionários. Destaca-se a importância da capacitação de lideranças para aprimorar a prestação de serviços públicos diante dos desafios.

O quadro 2 apresenta as palavras em evidência nos artigos estudados, categorizando-as em termos de relevância. Essa análise destaca os principais termos associados à liderança em organizações públicas, proporcionando uma visão clara dos temas predominantes nos estudos analisados.

Diante da análise das tabelas e quadros é possível chegar à seguinte conclusão, que os artigos analisados detêm uma quantidade campo de características predominantes referentes a liderança no setor público, logo as principais concepções são, os desafios na administração pública, os diferentes estilos de liderança associados ao desempenho, a gestão do conhecimento na administração pública, como os estilos de liderança na cooperação e aceitação influência a mudança organizacional, além disso a liderança é reconhecida como um fator social.

Esse estudo teve como contribuição aspectos teóricos e práticos. No que se refere as contribuições teóricas, essa pesquisa evidenciou a questão do líder no setor público, tópico esse, pouco abordado no meio acadêmico. Em relação a aplicação prática, esse estudo pode servir para uma melhor colocação do líder do setor público aliado a possíveis tomadas de decisão mais direta e precisa.

Quanto as limitações do estudo, é possível destacar que foram analisados apenas dois repositórios em um período de duas décadas, mesmo com um período longo, por se tratar de apenas dois repositórios, pode ter deixado de fora trabalhos relevantes presentes em outras plataformas ou fontes, o que pode impactar a abrangência da análise.

É importante ressaltar que esses resultados não são considerados conclusivos, diante disso, sugere-se que futuras pesquisas adotem uma abordagem mais abrangente, considerando um número maior de repositórios ou realizando um compilado de diferentes fontes de dados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lucas Pagoti Gonçalves de. **Liderança na Gestão Pública: Um assessment para desenvolvimento da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, novembro de 2019. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/colecao.php?strSecao=resultado&nrSeq=47552@1> Acesso em 26 de junho de 2023.

APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522466153/pageid/4> Acesso em: 02 de dezembro de 2023.

BUNN, Fernanda; FUMAGALLI, Luís André Wernecke. **A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados**. Rev. FAE, Curitiba, v. 19, n. 2, p. 132-147, 2016. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/173/314> Acesso em 20 de junho de 2023.

BUENO, Leonor Cristina; BORSARI, Juliana Marques. **A comunicação entre as equipes no contexto organizacional**. Centro universitário Octavio bastos, são João da boa vista, SP, 2022. Disponível em: [http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/bitstream/prefix/3562/1/EQUIPE%2085%20-%20PI%20E\\_NEG\\_M2\\_2022-1.2.pdf](http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/bitstream/prefix/3562/1/EQUIPE%2085%20-%20PI%20E_NEG_M2_2022-1.2.pdf) Acesso em 25 de junho de 2023.

CORREIA, Paulo; SÁ, Susana. **Liderança do(a) Diretor(a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional**. Revista multidisciplinar, v.29, 2021. Disponível em: [http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM\\_Humanidade\\_Tecnologia/article/view/1525/1116](http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1525/1116) Acesso em 20 de junho de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 8. Ed. Barueri, São Paulo: ATLAS, 2021. Disponível em: [https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770649/epubcfi/6/12\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright\]!/4/34/16/2/2](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770649/epubcfi/6/12[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright]!/4/34/16/2/2) Acesso em 23 de junho de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: Transformando o executivo em um excelente líder de talentos**. Barueri, São Paulo. ATLAS, 2023. Disponível em: [https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773855/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]!/4/2/2%4074:53](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773855/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]!/4/2/2%4074:53) Acesso em 24 de Junho de 2023.

DAHL, Jean. **Liderança Lean: como garantir o sucesso e desenvolver uma estrutura de liderança**. Rio de Janeiro. Alta books, 2021. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555202335/epubcfi/6/10\[%3Bvnd.vst.idref%3DCG\\_Leading\\_Lean\\_Abertura-3\]!/4\[CG\\_Leading\\_Lean\\_Abertura-3\]!/4/2/2%4051:71](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555202335/epubcfi/6/10[%3Bvnd.vst.idref%3DCG_Leading_Lean_Abertura-3]!/4[CG_Leading_Lean_Abertura-3]!/4/2/2%4051:71) Acesso em 04 de agosto de 2023.

DEJAVITE, Luzia Corsini. **Desafios E impactos da liderança na gestão da diversidade de Gerações na administração das organizações públicas**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação. São Paulo, v.8.n.07. 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6277/2429> Acesso em 26 de junho de 2023.

FILHO, Saulo Silva Lima; MARTINS, Gislene Daiana; PEIXE, Blênio Cezar Severo. **Compras públicas para enfrentamento da Covid-19: uma análise sob a lente da teoria contingencial.** Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis. v. 18, n. 48, p. 40-55, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/77000/46969> Acesso em 23 de junho de 2023.

GORDON, Jon. **O Poder de uma Equipe Positiva.** Rio de Janeiro. Alta books, 2020. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550815442/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover!\]/4/4/2%4051:1](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550815442/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover!]/4/4/2%4051:1) Acesso em 01 de agosto de 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf> Acesso em: 02 de dezembro de 2023.

ISRAEL, Carolina Reis Queiroz. **Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0.** Revista Boletim do Gerenciamento, nº 24, 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/557/361> Acesso em 23 de junho de 2023.

JÚNIOR, Aloir Pedruzz; NETO, José Moreira Silva; PEDRUZZI, Nubiana de Lima Irmão; CARDOSO, Rosigleide Reboli. **Leitura da evolução das teorias sobre liderança.** Revista Brasileira de Administração Científica, v.7, n.1, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/319468194\\_Leitura\\_da\\_evolucao\\_das\\_teorias\\_sobre\\_lideranca](https://www.researchgate.net/publication/319468194_Leitura_da_evolucao_das_teorias_sobre_lideranca) Acesso em 23 de junho de 2023.

NARDES, João Augusto Ribeiro; BRITES, Elise Eleonore de. **Governança e o processo de tomada de decisão: a racionalização na entrega de valor público.** Revista latino-americana de governança. agosto .2021, Disponível em: <https://revistaregov.org/revista/article/view/28/22> Acesso em 25 de junho de 2023.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública.** 4. ed , São Paulo, Saraiva Educação, 2021. Disponível em: [https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441354/epubcfi/6/8\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright.html\]/4/6/2/4/12/4/1:0\[%2C%20%20](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441354/epubcfi/6/8[%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright.html]/4/6/2/4/12/4/1:0[%2C%20%20) Acesso em 04 de agosto de 2023.

PROETTI, Sidney. **As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo.** Revista Lumen . v. 2, n. 4 , 2017. Disponível em: <https://www.periodicos.unifai.edu.br/index.php/lumen/article/view/60/88> Acesso em: 02 de dezembro de 2023.

PORTO, Alessandra Manoel; SOUSA, Isabella da Silva. **Planejamento estratégico empresarial e comunicação: uma revisão bibliográfica.** revista ibero-americana de humanidades, ciências e educação. São Paulo, v.9.n.05. mai. 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9939/3890> Acesso em 25 de junho de 2023.

PAES, Alana Leite; SILVA, Aleksandro Costa da; CAMPELO, Arandi Maciel; DUTRA, João Pereira. **Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações**. Revista vox metropolitana, n. 04, fev/2021. Disponível em: [https://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2021/01/10\\_v1-1.pdf](https://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2021/01/10_v1-1.pdf) Acesso em 25 de junho de 2023.

ROCHA , Aparecido de Oliveira. **Liderança no setor público**. Repositório Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (RIUT). Pato branco, Paraná. 2014. Disponível em: [http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/23001/3/PB\\_GP\\_IV\\_2016\\_17.pdf](http://repositorio.utfpr.edu.br:8080/jspui/bitstream/1/23001/3/PB_GP_IV_2016_17.pdf) Acesso em 04 de agosto de 2023.

REVELES, Audrey Garcia; TAKAHASHI, Regina Toshie. **Educação em saúde ao osteomizado: um estudo bibliométrico**. Rev. Esc. Enfermagem USP, 2007. 41(2), 245-250. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reeusp/a/cf7yqvFJFT7JG94vwwzXZNR/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 05 de dezembro de 2023.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: ATLAS, 2017. Disponível em: [https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597019827/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover!\]/4/2/2%4051:1](https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597019827/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover!]/4/2/2%4051:1) Acesso em 20 de junho de 2023.

SPUDEIT, Daniela; PINTO, Marli Dias de Souza. **Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina**. Perspectivas em Ciência da Informação, v.27, n. 3, p. 115-148, jul/set 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/ZPvNWr5YbPsNLQCbpq88TBg/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 02 de agosto de 2023.

SOUZA, Eduardo de. **Liderança nas organizações públicas brasileiras: uma análise na Fundação Municipal de Esportes de Florianópolis**. Repositório Universitário da Ânima (RUNA), 2017. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/12033> Acesso em 04 de agosto de 2023.

VIZOLLI, Idemar; FARIA, Denilda Caetano de; PEREIRA, Elvio Quirino; NUNES, Suzana Gilioli da Costa. **Gestão pública: temas contemporâneos**. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2019. Disponível em: <http://www.precog.com.br/bc-texto/obras/2021pack1499.pdf#page=71> Acesso em 20 de junho de 2023.

VARGAS, Cesar Esperling . **Gestão por competências no serviço público: Uma estratégia em Gestão**. Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto alegre. 2012. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71371/000871432.pdf?sequence=1> Acesso em 04 de agosto de 2023.

WEBBER, Antônio Celso Mendes. **O líder em xeque**. Porto Alegre. Bookman, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788540701823/pageid/1> Acesso em 01 de agosto de 2023.