



03 a 05 de dezembro de 2025

As Engenharias na Transformação Digital das PMEs

Dimensões e Pilares da Liderança: Uma Estrutura para a Liderança no Setor Público

Polyane Passos Mayer Straub

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UTFPR

José Luiz Kovalski

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - UTFPR

Resumo: Este artigo tem como objetivo apresentar um referencial teórico acerca dos pilares da liderança, destacando suas principais abordagens na literatura clássica e contemporânea e relacionando-os ao contexto da administração pública. A liderança é entendida como um fenômeno multidimensional, que abrange desde aspectos individuais, como autogestão e inteligência emocional, até dimensões interpessoais, técnico-operacionais e estratégicas. Foram analisados autores como Maxwell, Burns, Goleman, Drucker, Covey, Katz e Lencioni, além de contribuições de organismos internacionais, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). A partir dessa revisão, foram sistematizados quatro grandes blocos de análise: dimensão intrapessoal, interpessoal, técnico-operacional e estratégico-organizacional. Essa estrutura possibilita compreender a liderança como prática que vai além da capacidade técnica, incorporando competências ligadas à comunicação, relacionamento, visão estratégica e compromisso ético. No setor público, o exercício da liderança apresenta especificidades relacionadas à legalidade, à prestação de contas e ao interesse coletivo, aspectos que diferenciam substancialmente a atuação de gestores públicos em comparação ao setor privado. A pesquisa conclui que a liderança pública exige a integração entre competências técnicas, interpessoais e valores éticos, de modo a garantir legitimidade, eficiência e inovação nos serviços prestados à sociedade.

Palavras-chave: liderança, setor público, pilares da liderança, gestão pública.

Dimensions and Pillars of Leadership: A Framework for Public Sector Leadership

Abstract: This paper aims to present a theoretical framework on the pillars of leadership, highlighting their main approaches in classical and contemporary literature and relating them to the context of public administration. Leadership is understood as a multidimensional phenomenon that encompasses individual aspects, such as self-management and emotional intelligence, as well as interpersonal, technical-operational, and strategic dimensions. Authors such as Maxwell, Burns, Goleman, Drucker, Covey, Katz, and Lencioni were analyzed, in addition to contributions from international organizations such as the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). Based on this review, four major analytical blocks were systematized: intrapersonal, interpersonal, technical-operational, and strategic-organizational dimensions. This structure makes

it possible to understand leadership as a practice that goes beyond technical capacity, incorporating skills related to communication, relationships, strategic vision, and ethical commitment. In the public sector, the exercise of leadership presents specificities related to legality, accountability, and the pursuit of the collective interest, aspects that substantially differentiate the performance of public managers compared to the private sector. The research concludes that public leadership requires the integration of technical, interpersonal, and ethical competences in order to ensure legitimacy, efficiency, and innovation in the services provided to society.

Keywords: leadership, public sector, leadership pillars, public management.

1. Introdução

A liderança constitui um dos temas mais recorrentes nos estudos de administração, psicologia organizacional e gestão pública. Sua relevância decorre do impacto direto que exerce sobre o desempenho das equipes, a eficácia organizacional e a geração de resultados para a sociedade. No setor público, em especial, a liderança adquire contornos ainda mais complexos, uma vez que envolve não apenas a gestão de recursos humanos e materiais, mas também a observância de valores democráticos, princípios constitucionais e a busca pelo interesse coletivo.

No campo científico, muito já se discutiu sobre os estilos e teorias de liderança. Contudo, a literatura recente tem direcionado maior atenção para os chamados pilares da liderança, que sintetizam competências e atitudes necessárias ao exercício eficaz da função de liderar. Embora haja vasta produção sobre liderança no setor privado, observa-se uma lacuna no que diz respeito à aplicação desses pilares ao contexto do servidor público, marcado por burocracias institucionais, exigências de accountability e desafios relacionados à ética e à integridade.

Nesse sentido, a problemática que orienta este estudo pode ser assim formulada: quais pilares de liderança são mais relevantes para a atuação do servidor público, considerando as particularidades da gestão estatal e as demandas por eficiência, transparência e legitimidade social?

Dessa forma, o objetivo deste artigo é identificar e analisar os principais pilares da liderança, discutindo sua aplicabilidade e pertinência ao contexto da administração pública. Para tanto, além da revisão bibliográfica, o trabalho apresenta dois quadros analíticos que buscam organizar e contrastar o fenômeno da liderança. A Tabela 1 sistematiza os pilares identificados em dimensões (intrapessoal, interpessoal, técnico-operacional e estratégico-organizacional), oferecendo um modelo integrador de análise. Já a Tabela 2 apresenta as diferenças entre liderança no setor público e no setor privado, destacando tanto suas especificidades quanto pontos de convergência.

A metodologia adotada é de caráter bibliográfico, fundamentada na revisão de obras clássicas e contemporâneas, artigos científicos e relatórios institucionais, como os da OCDE e da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), permitindo a construção de uma base teórica consistente e comparativa.

Este artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A segunda seção apresenta uma revisão teórica sobre os pilares da liderança, sintetizando contribuições de autores clássicos e contemporâneos. A terceira seção organiza esses pilares em dimensões analíticas, propondo uma sistematização por meio de quadros comparativos. A quarta seção discute as especificidades da liderança no setor público, ressaltando suas diferenças em relação à liderança privada. Por fim, a quinta seção traz a conclusão, destacando implicações práticas e apontando caminhos para futuras pesquisas.

2. Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, fundamentada na análise de obras clássicas e contemporâneas, artigos científicos e relatórios institucionais que abordam os pilares da liderança e a liderança no setor público. Segundo Gil (2008, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Da mesma forma, Lakatos e Marconi (2003, p. 183) ressaltam que “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas proporciona o exame de um tema sob novo enfoque, levando à construção de sínteses”.

No caso deste estudo, a revisão bibliográfica buscou mapear os principais pilares da liderança discutidos por autores como Maxwell (1993), Burns (1978), Goleman (1995), Drucker (1967; 2001), Covey (1989; 2004), Katz (1974), Lencioni (2002), Tuckman (1965) e Bennis (1989), entre outros. Também foram incorporados relatórios internacionais, como os da OECD (2019), e publicações nacionais, como as da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), de modo a integrar visões clássicas e contemporâneas, bem como perspectivas privadas e públicas.

A partir dessa revisão, procedeu-se a um processo de categorização analítica, no qual os pilares identificados na literatura foram organizados em quatro grandes dimensões: intrapessoal, interpessoal, técnico-operacional e estratégico-organizacional. Esse trabalho resultou na elaboração da Tabela 1, que sistematiza e organiza os conceitos em um modelo teórico de referência.

Além disso, foi empregada uma estratégia de análise comparativa (RAGIN, 1987; COLLIER, 1995), voltada a identificar convergências e divergências entre os elementos da liderança no setor público e no setor privado. Esse procedimento permitiu a construção da Tabela 2, na qual se destacam os contrastes de objetivos, bases éticas e foco de resultados entre os dois contextos, conforme recomendado por Yin (2015), que ressalta a importância da comparação sistemática como técnica analítica.

Portanto, a metodologia empregada não se limitou à revisão teórica, mas incluiu também a sistematização e a comparação crítica das ideias encontradas, o que permitiu construir quadros de referência úteis tanto para fins acadêmicos quanto práticos.

3. Pilares da Liderança

A literatura especializada evidencia diferentes pilares que sustentam o exercício da liderança. Maxwell (1993, p. 12) afirma que “liderança é influência, nada mais, nada menos”, ressaltando que líderes eficazes não apenas comandam, mas mobilizam e inspiram seus seguidores. Nesse sentido, a influência constitui-se como um dos principais fundamentos do fenômeno da liderança.

Outro pilar relevante é a autogestão, associada à inteligência emocional. Goleman (1995) destaca que a capacidade de gerenciar as próprias emoções e manter equilíbrio diante de pressões é fundamental para a resiliência do líder. Assim, a autogestão se torna indispensável no processo de tomada de decisão e na condução de equipes.

No que se refere à comunicação, Drucker (2001, p. 92) adverte que “sessenta por cento dos problemas de gestão resultam de falhas de comunicação”, evidenciando que a clareza e objetividade na transmissão de informações constituem o eixo central da liderança.

As competências de relacionamento e empatia também se destacam. Covey (1989, p. 235) propõe que o líder deve “procurar primeiro compreender, depois ser compreendido”,

sublinhando a necessidade de criar relações de confiança e compreensão mútua como base da cooperação.

O espírito de equipe é igualmente essencial. Para Lencioni (2002), a ausência de confiança representa a maior disfunção de um grupo, enquanto Tuckman (1965) demonstra que o desenvolvimento de equipes ocorre por meio de etapas progressivas de coesão e colaboração.

Além disso, a capacidade técnica é apontada como indispensável. Katz (1974) ressalta que a habilidade técnica é uma das três competências essenciais do gestor, pois garante domínio dos processos e credibilidade perante a equipe.

Por fim, a produtividade e a performance figuram como elementos centrais da liderança eficaz. Drucker (1967, p. 23) afirma que “a eficácia é a base do sucesso do executivo, independentemente de sua área de atuação”, destacando a importância de equilibrar eficiência e efetividade na busca de resultados organizacionais.

A revisão bibliográfica realizada permitiu identificar diferentes pilares da liderança mencionados pela literatura, que, embora apresentados de forma dispersa por diversos autores, podem ser organizados em categorias analíticas. Para facilitar a compreensão, esses pilares foram agrupados em quatro dimensões — intrapessoal, interpessoal, técnico-operacional e estratégico-organizacional. Essa sistematização contribui para estruturar o fenômeno da liderança em um modelo integrador, capaz de articular competências individuais, relacionais, técnicas e estratégicas.

Dessa forma, os pilares identificados na literatura foram agrupados em quatro dimensões principais: intrapessoal, interpessoal, técnico-operacional e estratégico-organizacional. Essa sistematização facilita a análise e evidencia como a liderança vai além de aspectos individuais, abrangendo também competências relacionais, de gestão e de visão de futuro, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Dimensões e Pilares da Liderança

Dimensões	Pilares
Intrapessoal	Autogestão; Inteligência Emocional; Resiliência e Adaptabilidade; Aprendizado Contínuo
Interpessoal	Influência; Comunicação Clara e Inspiradora; Relacionamento e Empatia; Espírito de Equipe; Delegação e Empowerment
Técnico-Operacional	Capacidade Técnica; Produtividade e Performance; Tomada de Decisão
Estratégico-Organizacional	Visão Estratégica; Inspirar e Motivar; Ética e Integridade; Inovação e Criatividade; Orientação para Resultados

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em Maxwell (1993), Burns (1978), Goleman (1995), Drucker (1967; 2001), Covey (1989; 2004), Lencioni (2002), Tuckman (1965), Katz (1974), Bennis (1989), Kotter (1996), OECD (2019).

Observa-se que a dimensão intrapessoal remete ao autodesenvolvimento do líder, evidenciando a importância da autogestão, da inteligência emocional e da resiliência.

Já a dimensão interpessoal concentra-se nas relações com a equipe, destacando pilares como influência, comunicação, empatia e espírito de equipe.

A dimensão técnico-operacional evidencia a necessidade de domínio de processos, produtividade e tomada de decisão, reforçando a credibilidade do líder perante seus liderados.

Por fim, a dimensão estratégico-organizacional amplia o escopo da liderança para a construção de visão de futuro, integridade ética e capacidade de inovação, fundamentais para o alcance de resultados sustentáveis.

Assim, a tabela não apenas sintetiza a literatura revisada, mas também oferece um modelo analítico que poderá ser aplicado em pesquisas empíricas futuras, especialmente no setor público.

Além dos pilares já identificados, a literatura sobre liderança também se organiza em torno de escolas de pensamento, que ajudam a compreender melhor sua evolução conceitual e a aplicabilidade dos pilares em diferentes contextos. Burns (1978) introduziu a noção de liderança transacional e transformacional, sendo a primeira baseada em trocas e recompensas formais, enquanto a segunda busca inspirar seguidores a alcançar objetivos coletivos mais elevados, por meio de carisma, visão e motivação. Essa diferenciação reforça a dimensão interpessoal e estratégica, presentes na sistematização proposta neste estudo.

Goleman (1995), por sua vez, aproxima os pilares de autogestão e empatia da ideia de liderança emocionalmente inteligente, ressaltando que líderes eficazes desenvolvem habilidades intrapessoais e relacionais capazes de sustentar o engajamento de suas equipes em contextos de mudança e incerteza. Esse enfoque dialoga diretamente com os pilares de autogestão, comunicação e relacionamento, evidenciando a relevância da dimensão intrapessoal no exercício da liderança.

Mais recentemente, Denhardt e Denhardt (2007) trouxeram a perspectiva da liderança servidora no setor público, que coloca a ética, a integridade e o compromisso com o cidadão no centro do processo. Essa concepção amplia o debate ao valorizar princípios de governança democrática, alinhando-se à dimensão estratégico-organizacional, onde se destacam pilares como ética, integridade e visão de futuro.

Essas diferentes abordagens teóricas — transacional, transformacional, emocionalmente inteligente e servidora — dialogam diretamente com os pilares apresentados, reforçando sua relevância tanto em contextos privados quanto públicos. Além disso, indicam que a liderança deve ser compreendida como um fenômeno dinâmico e multifacetado, que integra práticas de gestão, competências pessoais e valores éticos.

4. Liderança no Setor Público

A liderança no setor público apresenta desafios particulares em relação ao setor privado. Denhardt e Denhardt (2007, p. 15) defendem que “o novo serviço público deve servir e não apenas conduzir, enfatizando valores democráticos”, ressaltando a centralidade da ética, da transparência e da participação cidadã. Nesse sentido, o relatório da OCDE (2019, p. 7) aponta que “líderes do setor público devem ser inovadores, colaborativos e orientados por valores”, evidenciando que, além da eficiência gerencial, a legitimidade democrática é um requisito fundamental para o gestor público.

No contexto brasileiro, a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) também reforça a importância da **liderança transformacional** como meio de engajamento dos servidores e fortalecimento do interesse público, apontando que líderes eficazes precisam mobilizar equipes em torno de propósitos coletivos e de longo prazo. Essa perspectiva reforça que a liderança pública não pode ser reduzida a práticas burocráticas, mas deve incorporar elementos de inovação, motivação e ética.

Portanto, ao contrário do setor privado, em que o foco recai na competitividade, na inovação acelerada e no lucro (Drucker, 1967; Kotter, 1996), a liderança pública deve estar orientada ao bem comum, à legalidade e à prestação de contas. Esse contraste não significa que a liderança pública seja menos eficaz, mas que opera sob lógicas diferentes, nas quais accountability, integridade e valores sociais desempenham papel central (Denhardt & Denhardt, 2007; OECD, 2019).

A literatura analisada também evidencia que a liderança não se manifesta de forma homogênea em diferentes contextos organizacionais. Enquanto no setor privado prevalecem aspectos voltados ao desempenho competitivo e à geração de valor econômico, no setor público destacam-se princípios relacionados ao interesse coletivo, à equidade e à sustentabilidade de políticas públicas. Dessa forma, compreender essas diferenças é essencial para desenvolver modelos de liderança específicos para cada realidade, evitando a simples transposição de práticas do setor privado para o ambiente estatal.

Considerando essas diferenças estruturais e de valores que permeiam a liderança nos setores público e privado, torna-se pertinente organizar tais contrastes em um quadro comparativo. Essa sistematização possibilita visualizar, de forma clara e objetiva, os elementos que distinguem os dois contextos, ao mesmo tempo em que evidencia alguns pontos de convergência. Nesse sentido, a Tabela 2 apresenta uma síntese das principais diferenças entre a liderança no setor público e no setor privado, fundamentada na literatura analisada.

Tabela 2 – Diferenças entre liderança no setor público e no setor privado

Aspecto	Liderança no setor público	Liderança no setor privado
Objetivo principal	Interesse coletivo, bem comum, prestação de serviços à sociedade	Lucro, competitividade, valor para acionistas
Base legal/ética	Princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (CF/88, art. 37)	Regras de mercado, contratos privados, valores organizacionais próprios
Prestação de contas	Alta: accountability à sociedade, órgãos de controle e legislação	Voltada a acionistas, investidores e clientes
Estabilidade e inovação	Maior rigidez burocrática, mas necessidade de inovação em políticas públicas	Maior flexibilidade e rapidez para inovar, adaptando-se ao mercado
Foco da liderança	Ética, integridade, transparência, inclusão e participação social (Denhardt & Denhardt, 2007; OECD, 2019)	Eficiência, produtividade, crescimento e vantagem competitiva (Drucker, 1967; Kotter, 1996)

Fonte: Elaboração própria (2025), com base em Denhardt & Denhardt (2007), Drucker (1967), Kotter (1996), OECD (2019) e Constituição Federal (1988).

Embora a Tabela 2 destaque diferenças claras entre a liderança pública e a privada, é importante reconhecer que ambas compartilham desafios comuns. Tanto no setor público quanto no privado, líderes precisam engajar pessoas, gerir recursos de forma eficiente e inovar diante de cenários complexos. O que difere é o ambiente institucional: enquanto a liderança privada dispõe de maior flexibilidade para adotar soluções rápidas e

estratégicas (Kotter, 1996), a liderança pública atua sob forte regulação e precisa conciliar eficiência com legitimidade democrática (Denhardt & Denhardt, 2007).

No entanto, há pontos de convergência. A busca por inovação e capacidade de adaptação, por exemplo, é cada vez mais demandada em ambos os contextos. A OECD (2019) ressalta que o setor público precisa desenvolver lideranças inovadoras, colaborativas e orientadas por valores, o que aproxima suas demandas das organizações privadas que competem em mercados dinâmicos. Da mesma forma, a ênfase em engajamento humano e trabalho em equipe é um traço comum: Covey (1989) e Lencioni (2002) destacam a relevância da confiança e da cooperação, competências universais da boa liderança.

Assim, a comparação entre liderança pública e privada não deve ser vista como uma oposição irreconciliável, mas como um campo de tensões produtivas. Enquanto a liderança privada oferece lições sobre agilidade, inovação e foco em resultados, a liderança pública reforça a centralidade da ética, da transparência e da legitimidade. A integração desses aprendizados pode favorecer a construção de modelos híbridos de liderança, capazes de responder às crescentes demandas sociais e às transformações organizacionais do século XXI.

5. Conclusões

Este artigo buscou analisar os pilares da liderança e suas implicações no contexto do setor público, a partir de um referencial teórico consolidado. Discutiu-se como diferentes autores clássicos e contemporâneos compreendem a liderança e de que forma tais fundamentos podem ser sistematizados em dimensões aplicáveis à realidade do servidor público.

O objetivo geral consistiu em identificar e organizar os pilares da liderança, discutindo sua relevância para o exercício da liderança no serviço público, onde ética, transparência e orientação para o bem comum se tornam exigências centrais.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, fundamentada em obras clássicas de referência (Maxwell, Burns, Drucker, Katz, Covey, entre outros), além de relatórios institucionais relevantes, como os da OCDE (2019) e publicações da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Como resultado, a pesquisa permitiu identificar quatro dimensões centrais (intrapessoal, interpessoal, técnico-operacional e estratégico-organizacional), cada qual composta por pilares específicos que, em conjunto, oferecem um modelo integrador para a análise e o desenvolvimento da liderança no setor público. Além disso, o quadro comparativo destacou as diferenças fundamentais entre a liderança pública e a privada, reforçando a necessidade de se pensar competências próprias à gestão estatal.

A análise apresentada na Tabela 1 evidenciou que os pilares da liderança podem ser sistematizados em quatro dimensões complementares, o que permite compreender a liderança como um fenômeno integrado, articulando autogestão, relacionamentos interpessoais, domínio técnico e visão estratégica. Essa sistematização reforça a importância da literatura revisada e fornece uma base sólida para investigações futuras, em especial no setor público.

Por sua vez, a Tabela 2 demonstrou que, embora existam diferenças claras entre a liderança pública e a privada — sendo a primeira ancorada em valores legais e coletivos, e a segunda voltada à competitividade e resultados financeiros —, há também pontos de convergência, como a valorização do engajamento, da inovação e da comunicação. Essa constatação sugere que modelos híbridos de liderança, capazes de combinar eficiência,

ética e inovação, podem ser promissores para enfrentar os desafios contemporâneos da gestão pública.

Os resultados aqui apresentados não se restringem ao campo teórico. Ao organizar os pilares da liderança em dimensões analíticas (Tabela 1) e ao compará-los nos contextos público e privado (Tabela 2), este artigo oferece insumos práticos para o desenvolvimento de programas de formação de lideranças. Escolas de governo, como a ENAP, podem utilizar essa estrutura como referência para capacitações voltadas a servidores públicos. Do mesmo modo, organizações privadas podem identificar pontos de convergência, como a ênfase em inovação e engajamento, para aprimorar suas práticas de gestão. Assim, a contribuição prática do estudo reside em oferecer uma ferramenta conceitual aplicável ao desenho de políticas de desenvolvimento de lideranças.

Finalmente, é importante destacar que a aproximação entre os modelos de liderança pública e privada pode gerar modelos híbridos mais robustos. Em sociedades complexas, os gestores precisam, ao mesmo tempo, garantir eficiência e resultados (pilar privado) e zelar por ética, integridade e legitimidade social (pilar público). Essa integração representa um desafio, mas também uma oportunidade para repensar a liderança como um fenômeno que transcende fronteiras organizacionais, tornando-se essencial para a construção de organizações mais eficazes e socialmente responsáveis.

O artigo contribui, portanto, para o fortalecimento da base teórica sobre liderança no serviço público, oferecendo um instrumento de reflexão e sistematização que pode ser utilizado por gestores, servidores e pesquisadores interessados na formação de líderes mais éticos, eficazes e comprometidos com o interesse coletivo.

Quanto às limitações, ressalta-se que se trata de uma pesquisa exclusivamente bibliográfica, sem aplicação empírica direta, o que restringe a validação prática das dimensões e pilares sistematizados.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos, como questionários e entrevistas com líderes e servidores públicos, a fim de verificar como os pilares identificados se manifestam na prática e quais lacunas ainda precisam ser superadas no cotidiano da administração pública.

Referências

BENNIS, W. **On becoming a leader**. Addison-Wesley, 1989.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

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

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller, 1989.

COVEY, S. R. **O 8º hábito: da eficácia à grandeza**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2004.

DENHARDT, J.; DENHARDT, R. **The new public service: serving, not steering**. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2007.

DRUCKER, P. **O executivo eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1967.

- DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- KATZ, R. **Skills of an effective administrator**. Harvard Business Review, v. 52, n. 5, p. 90-102, 1974.
- KOTTER, J. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LENCIONI, P. **The five dysfunctions of a team: a leadership fable**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- MAXWELL, J. C. **Developing the leader within you**. Nashville: Thomas Nelson, 1993.
- OECD. **The future of public service leadership**. Paris: OECD Publishing, 2019.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.
- TUCKMAN, B. **Developmental sequence in small groups**. Psychological Bulletin, v. 63, n. 6, p. 384-399, 1965.