

LIDERANÇA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NA CARREIRA TAE: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA O SERVIÇO PÚBLICO CONTEMPORÂNEO

Ramon Tadeu Gomes¹;

¹Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa, Minas Gerais.

<https://lattes.cnpq.br/6489337737503609>

Angelo Antonio da Silveira²;

²Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa, Minas Gerais.

<http://lattes.cnpq.br/6489337737503609>

Reginaldo Luis Gomes³;

³Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa, Minas Gerais.

<https://lattes.cnpq.br/8710175624995257>

Matheus Rodrigues Berraut Ferreira⁴.

⁴Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa, Minas Gerais.

<http://lattes.cnpq.br/5737146336219036>

ÁREA TEMÁTICA: Desenvolvimento Profissional e Carreira dos TAEs.

RESUMO: O capítulo analisa a influência da liderança sobre o comportamento organizacional na carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs), considerando os desafios enfrentados pelas Instituições Federais de Ensino diante das transformações tecnológicas, mudanças nas relações de trabalho e maior demanda por serviços públicos eficientes e humanizados. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, descritiva, qualitativa e teórico-reflexiva, fundamentada em estudos sobre liderança, gestão pública, comportamento organizacional e mediação de conflitos, aliada a reflexões oriundas da atuação em um setor de registro escolar de uma instituição federal. Os resultados indicam que práticas de liderança participativa, transformacional e mediadora contribuem para o fortalecimento do clima organizacional, aumento da motivação, cooperação entre equipes e inovação administrativa. Destaca-se também que setores considerados operacionais exercem papel estratégico na permanência estudantil, na garantia de direitos acadêmicos e na qualidade dos serviços prestados à comunidade. Conclui-se que a valorização das pessoas, a escuta ativa, a tomada de decisão compartilhada e o desenvolvimento contínuo de competências gerenciais são essenciais para a construção de ambientes organizacionais mais democráticos, eficientes e alinhados às demandas da sociedade contemporânea.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Comportamento Organizacional. Serviço Público.

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE TAE CAREER: CHALLENGES AND STRATEGIES FOR CONTEMPORARY PUBLIC SERVICE

ABSTRACT: The abstract must have up to 200 words. This chapter analyzes the influence of leadership on organizational behavior in the careers of Technical-Administrative Staff in Education (TAEs), considering the challenges faced by Federal Educational Institutions amid technological transformations, changes in labor relations, and increasing demand for efficient and humanized public services. The study is characterized as bibliographic, descriptive, qualitative, and theoretical-reflective, based on literature related to leadership, public management, organizational behavior, and conflict mediation, as well as reflections derived from professional experience in an academic records office within a federal higher education institution. The results indicate that participative, transformational, and mediating leadership practices significantly contribute to strengthening the organizational climate, increasing motivation, fostering teamwork, and promoting administrative innovation. It is also noted that sectors traditionally viewed as operational play a strategic role in student retention, the enforcement of academic rights, and the quality of services provided to the academic community. The study concludes that valuing people, active listening, shared decision-making, and the continuous development of managerial competencies are essential elements for building more democratic, efficient organizational environments aligned with the demands of contemporary society.

KEYWORDS: Leadership. Organizational Behavior. Public Service.

INTRODUÇÃO

O comportamento organizacional tornou-se um dos principais campos de estudo da administração contemporânea devido à crescente complexidade das relações humanas no ambiente de trabalho. As organizações passaram a reconhecer que o desempenho institucional não depende exclusivamente de recursos financeiros, tecnológicos ou estruturais, mas também da forma como as pessoas se relacionam, compartilham conhecimentos e participam dos processos decisórios.

Nas Instituições Federais de Ensino (IFEs), esse cenário apresenta características ainda mais complexas. Além de desenvolver atividades relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, essas organizações precisam responder às constantes demandas sociais por qualidade, eficiência, transparência e inovação. Nesse contexto, os Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) assumem papel estratégico para o funcionamento institucional, atuando diretamente na operacionalização de políticas públicas educacionais e na prestação de serviços à comunidade acadêmica.

Historicamente, a administração pública brasileira foi estruturada sob forte influência do modelo burocrático, caracterizado pela formalização de procedimentos, centralização das decisões e rigor normativo. Embora esse modelo tenha contribuído para a consolidação dos princípios da legalidade e da impessoalidade, também produziu desafios relacionados à flexibilidade administrativa, à inovação e à participação dos servidores nos processos de gestão.

As transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas ampliaram ainda mais a complexidade desse cenário. A digitalização dos serviços públicos, a expansão dos sistemas eletrônicos de informação, o trabalho remoto e a crescente utilização de ferramentas digitais modificaram significativamente as formas de comunicação e gestão dentro das organizações públicas. Paralelamente, a convivência entre diferentes gerações de trabalhadores passou a exigir novas competências relacionadas à liderança, à gestão da diversidade e à mediação de conflitos.

Em setores responsáveis pela gestão acadêmica, como os registros escolares, essas mudanças tornam-se ainda mais evidentes. Tradicionalmente associados à execução de rotinas administrativas, esses setores passaram a desempenhar funções que envolvem análise documental, orientação acadêmica, interpretação normativa, mediação de conflitos e garantia de direitos estudantis. Consequentemente, as lideranças que atuam nesses ambientes precisam desenvolver competências que ultrapassam a simples supervisão de tarefas, assumindo funções relacionadas à gestão de pessoas, à comunicação institucional e à construção de soluções colaborativas.

Diante desse contexto, torna-se relevante analisar como a liderança influencia o comportamento organizacional na carreira TAE e de que maneira práticas de gestão participativa podem contribuir para o fortalecimento das relações de trabalho, para a melhoria dos serviços públicos e para a construção de instituições mais eficientes e humanizadas.

OBJETIVO

Analisar como a liderança influencia o comportamento organizacional na carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação e discutir de que maneira práticas de liderança participativa, transformacional e mediadora podem contribuir para o fortalecimento do desempenho institucional, da motivação profissional, da aprendizagem organizacional e das relações interpessoais no serviço público contemporâneo.

Busca-se ainda compreender como os desafios relacionados à burocracia, à diversidade geracional, à transformação digital e à gestão de conflitos impactam o cotidiano dos servidores, identificando estratégias capazes de promover ambientes organizacionais mais colaborativos, eficientes e inovadores.

METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, descritiva, qualitativa e teórico-reflexiva. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica permite analisar fenômenos sociais e organizacionais a partir de estudos previamente publicados, favorecendo a construção de interpretações fundamentadas em referenciais científicos consolidados.

Foram analisados livros, artigos científicos, documentos institucionais e publicações acadêmicas relacionadas aos temas liderança, comportamento organizacional, gestão pública, gestão democrática, mediação de conflitos e desenvolvimento de pessoas.

Além da revisão bibliográfica, incorporaram-se reflexões decorrentes da observação das rotinas de um setor de registro acadêmico pertencente a uma instituição federal de ensino superior. Essa observação teve caráter reflexivo e não se limitou à descrição de atividades administrativas, mas buscou compreender os desafios enfrentados pelas equipes, as estratégias de liderança adotadas e os impactos dessas práticas sobre o clima organizacional e a qualidade dos serviços prestados.

A análise dos dados foi realizada por meio da interpretação dos referenciais teóricos em diálogo com as experiências observadas, buscando identificar convergências entre a literatura especializada e as práticas organizacionais presentes no contexto estudado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os setores de registro escolar exercem funções essenciais nas instituições de ensino superior e, embora tradicionalmente associados a atividades burocráticas, passaram a ocupar posição estratégica na garantia dos direitos estudantis e na execução das políticas acadêmicas. Entre suas atribuições estão a orientação aos alunos, a emissão de documentos, a análise de processos, a interpretação de normas e o acompanhamento da vida acadêmica dos estudantes.

Nesse cenário, a liderança assume papel fundamental na coordenação das equipes e na construção de ambientes capazes de responder às demandas institucionais de forma eficiente. Mais do que supervisionar atividades, o líder atua como facilitador da comunicação, mediador de conflitos e agente de desenvolvimento das pessoas.

Um desafio frequentemente observado é a limitada valorização atribuída aos setores de atendimento acadêmico. Apesar da complexidade crescente das atividades realizadas, ainda persiste a percepção de que se trata de áreas meramente operacionais. Na prática, entretanto, os profissionais precisam interpretar regulamentos, orientar estudantes em situações diversas e lidar diariamente com demandas marcadas por expectativas e inseguranças.

Essa visão reduzida pode contribuir para a sobrecarga de trabalho e para dificuldades relacionadas ao reconhecimento profissional. Conforme destacam Robbins e Judge (2020), o reconhecimento institucional influencia diretamente a motivação e o comprometimento dos trabalhadores.

A mediação de conflitos destaca-se como uma competência indispensável para lideranças no contexto das instituições públicas. Diferentemente de organizações privadas, onde determinadas decisões dependem predominantemente de critérios internos, o serviço público exige observância constante de normas e princípios administrativos. Assim, gestores precisam conciliar legalidade, eficiência e atendimento às necessidades dos usuários.

Nos setores de registro escolar, situações envolvendo matrículas, aproveitamento de estudos, recursos e solicitações excepcionais exigem não apenas domínio técnico, mas também sensibilidade e capacidade de diálogo. Em muitos casos, a interpretação das normas demanda análise cuidadosa das particularidades apresentadas.

Diante dessa realidade, a liderança participativa contribui para ampliar a qualidade das decisões organizacionais. Ao envolver os servidores na análise dos problemas e na construção de soluções, fortalece-se o comprometimento coletivo e reduz-se a centralização excessiva das decisões. Segundo Paro (2007), a gestão democrática valoriza a participação dos diferentes sujeitos institucionais, reconhecendo que decisões compartilhadas tendem a produzir resultados mais consistentes.

Além de favorecer decisões mais legítimas, a mediação fortalece o relacionamento entre servidores, gestores e estudantes. Quando conduzida adequadamente, permite construir soluções equilibradas, respeitando os limites normativos sem desconsiderar os princípios da razoabilidade e da finalidade pública. Dessa forma, a liderança passa a ser percebida não apenas como instrumento de controle, mas também como elemento facilitador das relações institucionais.

Outro benefício da tomada de decisão compartilhada está relacionado à segurança organizacional. Em questões complexas, a participação coletiva reduz a personalização das decisões e fortalece sua legitimidade. Ao mesmo tempo, cria oportunidades de aprendizagem institucional, transformando experiências individuais em conhecimento coletivo.

Entre os fatores que influenciam o comportamento organizacional, merece destaque o silêncio organizacional. Segundo Morrison e Milliken (2000), esse fenômeno ocorre quando trabalhadores deixam de expressar opiniões, sugestões ou preocupações devido ao receio de consequências negativas ou à percepção de que suas contribuições não serão consideradas.

No serviço público, essa realidade pode ser observada quando servidores evitam sugerir melhorias, apontar falhas ou questionar práticas inadequadas. Embora muitas vezes pouco visível, o silêncio organizacional compromete a inovação, reduz a eficiência dos processos e limita o potencial de aprendizagem institucional.

Ambientes com baixa participação tendem a dificultar a resolução de problemas e o aperfeiçoamento contínuo das atividades. Quando os conhecimentos produzidos na prática cotidiana não são compartilhados, a organização perde oportunidades valiosas de evolução. Além disso, esse cenário pode ampliar a insatisfação profissional e enfraquecer o sentimento de pertencimento.

Nesse contexto, a liderança desempenha papel decisivo na criação de espaços de participação. A adoção de práticas de escuta ativa, reuniões periódicas, grupos de trabalho e canais formais de comunicação favorece o compartilhamento de ideias e fortalece o envolvimento dos servidores nos processos institucionais.

A construção de uma cultura baseada no diálogo também amplia a confiança entre líderes e equipes. Quando os profissionais percebem que suas contribuições são valorizadas e produzem resultados concretos, aumenta a disposição para colaborar com a melhoria dos processos. Como consequência, fortalecem-se a aprendizagem organizacional, a inovação e a capacidade de adaptação institucional.

A transformação digital representa outra mudança significativa para as organizações públicas. O avanço das tecnologias de informação modificou processos administrativos, formas de atendimento e mecanismos de interação entre servidores e usuários dos serviços públicos.

Nas instituições de ensino superior, a digitalização ampliou a eficiência administrativa e facilitou o acesso às informações. Sistemas eletrônicos, protocolos digitais, assinaturas eletrônicas e plataformas virtuais passaram a integrar rotinas que anteriormente dependiam de procedimentos presenciais e documentos físicos.

Entretanto, essa modernização também trouxe desafios. Muitos servidores precisaram desenvolver novas competências tecnológicas, adaptar-se a sistemas informatizados e rever práticas consolidadas ao longo do tempo. Em determinadas situações, esse processo gerou insegurança e resistência às mudanças.

Por esse motivo, a liderança digital tornou-se uma competência indispensável. Mais do que conhecer ferramentas tecnológicas, o gestor precisa conduzir processos de mudança, apoiar o desenvolvimento profissional da equipe e estimular uma cultura favorável à inovação e à aprendizagem contínua.

Além disso, a expansão do atendimento remoto e dos modelos híbridos de trabalho exige novas estratégias de coordenação, acompanhamento e comunicação. O avanço de tecnologias como a inteligência artificial também tende a transformar atividades tradicionalmente executadas de forma manual, demandando preparação constante das equipes para novos cenários organizacionais.

Outro aspecto relevante refere-se à diversidade geracional presente nas instituições públicas. Atualmente, convivem profissionais com diferentes experiências, formações e expectativas em relação ao trabalho. Enquanto servidores mais experientes acumulam

amplo conhecimento institucional, profissionais recém-ingressos costumam apresentar maior familiaridade com tecnologias e métodos inovadores.

Essa diversidade, embora possa gerar diferenças de percepção, representa importante oportunidade para a aprendizagem organizacional. A interação entre diferentes gerações favorece a troca de conhecimentos, amplia perspectivas e contribui para a construção de soluções mais criativas e eficientes.

Nesse processo, a liderança exerce papel fundamental ao promover integração e cooperação entre os diversos perfis profissionais. Gestores preparados para lidar com a diversidade conseguem transformar diferenças em oportunidades de crescimento institucional.

Iniciativas de mentoria e compartilhamento de conhecimentos mostram-se particularmente relevantes. Por meio delas, profissionais experientes transmitem saberes técnicos e institucionais, enquanto os mais jovens contribuem com novas abordagens relacionadas à tecnologia e à inovação. Esse intercâmbio fortalece a memória organizacional e reduz riscos associados à perda de conhecimento.

Por fim, a valorização da diversidade geracional contribui para o fortalecimento do clima organizacional e para a ampliação do respeito mútuo entre os trabalhadores. Mais do que administrar diferenças, trata-se de integrar conhecimentos, experiências e competências em benefício da instituição e da sociedade atendida pelos serviços públicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança constitui um dos principais fatores capazes de influenciar o comportamento organizacional na carreira dos Técnicos-Administrativos em Educação, especialmente em um contexto marcado por transformações tecnológicas, mudanças nas relações de trabalho e crescentes demandas por eficiência, transparência e qualidade nos serviços públicos. Ao longo deste capítulo, evidenciou-se que a atuação das lideranças ultrapassa a coordenação de atividades administrativas, assumindo papel estratégico na construção de ambientes mais colaborativos, inovadores e orientados para resultados socialmente relevantes.

Os resultados demonstraram que práticas de liderança participativa, transformacional e mediadora favorecem o fortalecimento do clima organizacional, o desenvolvimento profissional das equipes e o comprometimento dos servidores com os objetivos institucionais. Líderes que valorizam a escuta ativa, o diálogo e o compartilhamento de decisões tendem a criar ambientes mais propícios à cooperação, à inovação e à aprendizagem organizacional, contribuindo para a melhoria dos processos de trabalho e da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

Também se verificou que os desafios contemporâneos enfrentados pelos TAEs vão além das exigências técnicas de suas funções. A transformação digital, a diversidade geracional, a complexidade normativa e a necessidade de adaptação às mudanças

institucionais exigem competências relacionadas à comunicação, à gestão de conflitos, à inteligência emocional e à liderança. Nesse cenário, torna-se fundamental que as instituições invistam continuamente na formação e no aperfeiçoamento de gestores e equipes, fortalecendo uma cultura organizacional voltada para a inovação, a participação e o desenvolvimento humano.

As reflexões apresentadas permitiram compreender que setores de registro acadêmico e atendimento ao público desempenham papel mais estratégico do que tradicionalmente lhes é atribuído. Esses setores atuam diretamente na garantia dos direitos acadêmicos, na orientação dos estudantes, na mediação de conflitos e na efetivação das políticas institucionais. Sua atuação impacta a trajetória acadêmica dos discentes e contribui para a permanência estudantil, tornando-se fundamental para o cumprimento da missão social das instituições de ensino superior.

Nesse contexto, a valorização institucional dos profissionais que atuam nessas unidades torna-se imprescindível. A superação da visão que associa esses setores apenas à execução de tarefas burocráticas representa um passo importante para o fortalecimento do reconhecimento profissional e para a melhoria das condições de trabalho. O reconhecimento da complexidade técnica, normativa e humana dessas atividades contribui para a construção de ambientes organizacionais mais justos e motivadores.

Outro aspecto relevante refere-se à importância da mediação de conflitos e da tomada de decisão compartilhada. Em organizações públicas caracterizadas pela complexidade dos processos e pela observância às normas legais, a construção coletiva de soluções amplia a legitimidade das decisões, fortalece a segurança institucional e reduz tensões interpessoais. A liderança mediadora, ao promover o diálogo e a cooperação, favorece respostas mais equilibradas às demandas organizacionais e sociais.

Da mesma forma, verificou-se que o combate ao silêncio organizacional constitui elemento essencial para o fortalecimento da inovação e da aprendizagem institucional. Organizações que incentivam a participação dos servidores e criam espaços seguros para o compartilhamento de ideias tendem a desenvolver maior capacidade de adaptação, melhoria contínua e resolução de problemas. Nesse sentido, a liderança exerce papel decisivo na construção de culturas organizacionais baseadas na confiança, na transparência e no respeito mútuo.

Por fim, conclui-se que a valorização do capital humano, o fortalecimento da gestão participativa, o desenvolvimento contínuo de competências gerenciais e o investimento em práticas de liderança alinhadas aos princípios democráticos representam caminhos fundamentais para a construção de instituições públicas mais eficientes, inovadoras e socialmente comprometidas. Mais do que gestores de processos, os líderes contemporâneos devem atuar como facilitadores do desenvolvimento das pessoas, promotores da aprendizagem coletiva e agentes de transformação organizacional.

Como perspectiva para estudos futuros, recomenda-se a realização de pesquisas empíricas que investiguem a percepção dos próprios servidores técnico-administrativos acerca das práticas de liderança adotadas nas instituições federais de ensino, bem como estudos voltados à análise da relação entre liderança, clima organizacional, permanência estudantil e qualidade dos serviços prestados. Tais investigações poderão contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre a gestão universitária e para o aperfeiçoamento das políticas de desenvolvimento profissional dos TAEs, fortalecendo ainda mais seu papel estratégico na educação pública brasileira.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, E. H. S.; MORAES, C. R. B. **A influência do comportamento organizacional no processo de gestão do conhecimento**. Informação & Sociedade: Estudos, João Pessoa, v. 33, n. 1, 2023.
- BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas no setor público**. 3. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano nas organizações**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2021.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LEMOES, R. R.; SOUZA, M. M. P. **Influências da cultura organizacional na implementação do teletrabalho em uma instituição pública de ensino superior**. Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL), Florianópolis, v. 18, n. 1, p. 115-136, 2025.
- MENDONÇA, L. L. **Síntese sobre o comportamento organizacional e a importância da gestão de pessoas**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, São Paulo, ano 5, ed. 11, v. 14, p. 57-69, 2020.
- MOORE, Christopher W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.
- MORRISON, Elizabeth W.; MILLIKEN, Frances J. **Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world**. Academy of Management Review, Briarcliff Manor, v. 25, n. 4, p. 706-725, 2000.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação de conflitos: da teoria à prática**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2017.

VASCONCELLOS, C. A. et al. **Cultura e comportamentos de cidadania organizacional em uma instituição de ensino superior**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 1-20, 2024.