

Poder e liderança nas organizações contemporâneas: percepção social da autoridade e institucionalização como determinantes da estabilidade organizacional

Power and leadership in contemporary organizations: social perception of authority and institutionalization as determinants of organizational stability

Poder y liderazgo en las organizaciones contemporâneas: percepción social de la autoridad e institucionalización como determinantes de la estabilidad organizacional

Zacarias Samba dos Santos¹

Resumo

Este artigo analisa a relação entre poder, liderança e estabilidade organizacional, com enfoque na percepção social da autoridade e na institucionalização do poder nas organizações contemporâneas. Parte-se do problema de que lideranças tecnicamente competentes e eticamente orientadas nem sempre asseguram estabilidade organizacional, enquanto outras conseguem manter autoridade institucional mesmo sem elevado consenso relacional. Assume-se como hipótese que a estabilidade organizacional tende a aumentar quando o poder é institucionalizado por meio de normas, papéis e processos previsíveis, e quando a autoridade é socialmente percebida como legítima. A pesquisa adota abordagem qualitativa de natureza teórica, baseada em revisão bibliográfica narrativa e método dedutivo, articulando contributos da teoria institucional, sociologia das organizações e comportamento organizacional. O procedimento analítico identificou categorias conceptuais como poder, legitimidade, percepção social da autoridade e previsibilidade institucional, integradas num modelo explicativo da estabilidade organizacional. Os resultados indicam que a estabilidade organizacional depende da articulação entre autoridade institucionalizada, consistência decisória e legitimidade social, reduzindo ambiguidades

¹ Doutor em Ciências Empresariais

Instituição: Instituto Politécnico de Saurimo. Universidade Lueji A'Nkonde

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0116-7115>

e-mail: zacassantos@gmail.com

normativas e disputas informais de poder. Conclui-se que poder e liderança constituem dimensões complementares da estabilidade organizacional, sendo a percepção social da autoridade e a institucionalização do poder factores determinantes da coordenação colectiva e da sustentabilidade do desempenho organizacional.

Palavras-chave: poder; liderança; autoridade institucional; percepção social; estabilidade organizacional.

Abstract

This article examines the relationship between power, leadership, and organizational stability, focusing on the social perception of authority and the institutionalization of power in contemporary organizations. The study addresses the problem that technically competent and ethically oriented leaders do not always ensure organizational stability, while others maintain institutional authority even without strong relational consensus. The hypothesis assumes that organizational stability increases when power is institutionalized through predictable rules, roles, and decision-making processes, and when authority is socially perceived as legitimate. The study adopts a qualitative theoretical approach based on a narrative literature review and deductive reasoning, integrating institutional theory, organizational sociology, and organizational behavior. The analytical procedure identified conceptual categories such as power, legitimacy, social perception of authority, and institutional predictability, systematized into an explanatory model of organizational stability. Findings indicate that organizational stability depends on the articulation between institutionalized authority, decisional consistency, and social legitimacy, reducing ambiguity and informal power disputes. The study concludes that power and leadership are complementary dimensions of organizational stability, in which socially perceived authority and institutionalized power are key determinants of collective coordination and sustainable organizational performance.

Keywords: power; leadership; institutional authority; social perception; organizational stability.

Resumen

Este artículo analiza la relación entre poder, liderazgo y estabilidad organizacional, con énfasis en la percepción social de la autoridad y la institucionalización del poder en las organizaciones contemporáneas. El estudio parte del problema de que liderazgos técnicamente competentes y éticamente orientados no siempre aseguran estabilidad organizacional, mientras que otros logran mantener autoridad institucional incluso sin elevado consenso relacional. Se plantea como hipótesis que la estabilidad organizacional aumenta cuando el poder se institucionaliza mediante normas, roles y procesos previsibles, y cuando la autoridad es socialmente percibida como legítima. La investigación adopta un enfoque cualitativo teórico basado en revisión bibliográfica narrativa y método deductivo, integrando aportes de la teoría institucional, sociología de las organizaciones y comportamiento organizacional. El análisis permitió identificar categorías como poder, legitimidad, percepción social de la autoridad y previsibilidad institucional, sistematizadas en un modelo explicativo de la estabilidad organizacional. Los resultados indican que la estabilidad

organizacional depende de la articulación entre autoridad institucionalizada, consistencia decisoria y legitimidad social, reduciendo ambigüedades y disputas informales de poder. Se concluye que el poder y el liderazgo constituyen dimensiones complementarias de la estabilidad organizacional, siendo la percepción social de la autoridad y la institucionalización del poder factores determinantes de la coordinación colectiva y la sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: poder; liderazgo; autoridad institucional; percepción social; estabilidad organizacional.

1. Introdução

Nas últimas décadas, os estudos em administração e ciências sociais têm evoluído de uma concepção tradicional de liderança centrada na autoridade formal do indivíduo para abordagens que a compreendem como fenómeno social e institucional. A liderança contemporânea é entendida como processo de influência moldado por normas, estruturas de poder e mecanismos de legitimação que sustentam a coordenação colectiva. Nessa perspectiva, a autoridade deixa de ser interpretada apenas como atributo individual e passa a ser compreendida como construção social dependente do reconhecimento organizacional (Weber, 1994).

O poder constitui elemento estruturante das relações organizacionais, influenciando comportamentos, decisões e padrões de cooperação. Mais do que controlo formal de recursos, o poder envolve processos simbólicos que moldam percepções de legitimidade e justiça institucional, condicionando a aceitação da autoridade e a estabilidade das relações organizacionais (Foucault, 1980; Bourdieu, 1991).

A teoria institucional demonstra que organizações tendem a alcançar maior estabilidade quando estruturam regras, papéis e processos que reduzem ambiguidade e promovem previsibilidade comportamental. A institucionalização do poder contribui para orientar decisões, alinhar expectativas e reduzir a dependência exclusiva de características pessoais do líder (March & Olsen, 1989; North, 1990; Scott, 2014). Nesse contexto, a estabilidade organizacional resulta da consistência normativa e da legitimidade social da autoridade.

Apesar da valorização de competências interpessoais como empatia e comunicação, tais factores mostram-se insuficientes para explicar a estabilidade da liderança em ambientes organizacionais complexos. A eficácia

da liderança depende da forma como o poder é estruturado e percebido como legítimo, influenciando a confiança organizacional e a coerência decisória (Pfeffer, 2010; Mintzberg, 1983).

Persistem, contudo, lacunas na compreensão integrada das relações entre poder, liderança e percepção social da autoridade, particularmente quanto aos mecanismos que explicam a estabilidade organizacional. Observa-se que lideranças tecnicamente competentes nem sempre consolidam autoridade institucional, enquanto outras conseguem manter estabilidade organizacional mesmo sem elevado consenso relacional (Suchman, 1995).

Diante disso, o presente estudo analisa como a percepção social da autoridade e a institucionalização do poder influenciam a estabilidade organizacional nas organizações contemporâneas. O trabalho propõe um modelo conceptual integrador que articula contributos da teoria institucional e da sociologia das organizações, evidenciando que a estabilidade organizacional resulta da relação entre legitimidade social, previsibilidade normativa e consistência no exercício do poder.

A principal contribuição do estudo consiste em reforçar a compreensão da liderança como fenómeno simultaneamente social e institucional, demonstrando que a percepção social da autoridade e a institucionalização do poder constituem factores determinantes da estabilidade organizacional em contextos organizacionais complexos.

Problema científico

A literatura contemporânea em liderança tem valorizado competências interpessoais, empatia e capital relacional como factores centrais da eficácia do líder. Contudo, observa-se que lideranças tecnicamente competentes e eticamente orientadas nem sempre conseguem assegurar estabilidade organizacional, apresentando maior vulnerabilidade a conflitos internos, disputas informais de poder e dificuldades de consolidação da autoridade. Em contraste, outras lideranças conseguem manter estabilidade institucional mesmo sem elevado consenso relacional.

Esse fenómeno sugere que a estabilidade organizacional não depende apenas das características individuais do líder, mas da forma como o poder é

estruturado e como a autoridade é socialmente percebida no contexto organizacional. Em ambientes de elevada complexidade e pressão por resultados, a ausência de previsibilidade institucional, clareza normativa e mecanismos formais de regulação tende a gerar ambiguidade comportamental, reforçar disputas de influência e fragilizar a coordenação coletiva. Diante disso, coloca-se o seguinte problema científico:

De que forma a percepção social da autoridade e a institucionalização do poder influenciam a estabilidade organizacional nas organizações contemporâneas?

Parte-se da hipótese de que a estabilidade organizacional tende a ser maior quando o poder é institucionalizado por meio de normas, papéis e processos previsíveis, e quando a autoridade é socialmente percebida como legítima, reduzindo ambiguidades, conflitos improdutivos e disputas informais de influência.

Objetivos

Objetivo Geral:

Analisar como a percepção social da autoridade e a institucionalização do poder influenciam a estabilidade organizacional nas organizações contemporâneas.

Objetivos Específicos:

- Examinar a relação entre poder, liderança e estabilidade organizacional no contexto das organizações contemporâneas;
- Analisar o papel da percepção social da autoridade na legitimação da liderança;
- Compreender a importância da institucionalização do poder na promoção de previsibilidade e coordenação organizacional;
- Propor um modelo conceptual que integre poder, autoridade institucionalizada e estabilidade organizacional.

A recorrência de crises de liderança, conflitos internos e roturas institucionais evidencia os limites de abordagens excessivamente idealizadas. A análise realista do poder justifica-se como ferramenta académica e

profissional capaz de revelar mecanismos subjacentes à estabilidade organizacional, especialmente em ambientes com escassez de recursos, pressão por resultados e disputas por reconhecimento e influência.

Este estudo contribui para o debate ao propor uma leitura integradora da liderança, superando dicotomias simplificadoras entre autoridade e legitimidade, bem como entre ética e estratégia. Ao enfatizar a relevância da estrutura e da percepção social, o texto oferece uma base conceitual útil para pesquisadores e praticantes da gestão.

2. Metodologia

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza teórica, fundamentada em revisão bibliográfica narrativa. A escolha do método permite analisar e integrar contribuições clássicas e contemporâneas sobre liderança, autoridade e percepção social, sem depender da coleta de dados empíricos primários.

O método dedutivo orienta a análise, partindo de pressupostos teóricos do realismo político e articulando-os com evidências e reflexões extraídas da ciência política, sociologia das organizações e psicologia organizacional contemporâneas. Essa abordagem possibilita interpretar mecanismos estruturais de liderança e poder de forma integrada, identificando relações causais potenciais entre autoridade percebida, previsibilidade institucional e sustentabilidade da liderança.

O procedimento analítico consiste em:

1. Identificar categorias conceituais centrais como autoridade, legitimidade, incentivos, conflitos e percepção social que sejam transferíveis ao contexto organizacional contemporâneo;
2. Sistematizar essas categorias em um modelo explicativo coerente, que permita compreender a estabilidade ou fragilidade da liderança;
3. Complementar a análise com tabelas de aplicação prática, traduzindo conceitos teóricos em recomendações operacionais para gestores e líderes.

Embora o estudo não apresente dados empíricos primários, ele enfatiza implicações operacionais e recomendações de implementação, proporcionando

utilidade prática imediata. Além disso, o modelo proposto estabelece uma base conceitual sólida para pesquisas futuras, que possam validar empiricamente as relações e mecanismos sugeridos.

Em suma, a metodologia privilegia a rigorosa articulação entre teoria clássica e literatura contemporânea, permitindo a construção de um quadro interpretativo robusto sobre o tema a tratar.

3. Fundamentação teórica

3.1. Natureza Humana, Incentivos e Comportamento Organizacional

A compreensão das dinâmicas de poder e liderança nas organizações contemporâneas exige uma análise realista do comportamento humano em contextos institucionais. Grande parte da literatura em psicologia social e organizacional aponta que o comportamento é fortemente influenciado por incentivos, riscos percebidos e expectativas de recompensa ou sanção. Assim, a cooperação e a lealdade tendem a ser condicionais, variando conforme mudanças no ambiente estrutural.

Em organizações, relações de apoio frequentemente se mantêm enquanto houver benefícios tangíveis ou simbólicos associados, como acesso a recursos, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento. Quando esses benefícios diminuem ou quando o ambiente se torna competitivo, a estabilidade das alianças pode se reduzir. Dessa forma, lideranças que dependem exclusivamente de capital relacional ou moral podem se expor a rupturas súbitas quando o contexto altera o balanço de incentivos.

A implicação central é que a liderança eficaz não se funda na negação do comportamento estratégico, mas na sua incorporação consciente no desenho institucional. Processos claros, regras estáveis e critérios transparentes reduzem a volatilidade comportamental, favorecendo previsibilidade e coordenação.

A compreensão da natureza humana e dos mecanismos de incentivo é fundamental para a análise do comportamento organizacional e, conseqüentemente, para explicar por que lideranças tecnicamente competentes e eticamente orientadas podem enfrentar fragilidades de

consolidação e estabilidade. Organizações são sistemas sociais em que indivíduos agem com base em motivações intrínsecas e extrínsecas, em conjunto com normas sociais, percepções cognitivas e incentivos institucionais que moldam decisões e comportamentos no ambiente de trabalho (Wilhelm *et al.*, 2024).

A literatura sobre comportamento organizacional enfatiza que os indivíduos respondem simultaneamente a incentivos econômicos, sociais e psicológicos, os quais influenciam suas decisões e estratégias de interação no contexto organizacional. Enquadramentos clássicos, como a teoria da expectativa, destacam que a motivação é função das percepções de que esforços resultarão em desempenho e recompensas desejadas; essas percepções são construídas cognitivamente a partir das expectativas individuais e da clareza institucional sobre metas e incentivos (teoria da expectativa). Nessa perspectiva, a natureza humana no ambiente organizacional não é unidimensional, mas resulta da interação entre cognição, valores pessoais, normas sociais e estímulos organizacionais.

A literatura empírica recente reforça essa visão interacionista entre natureza humana e incentivos. Estudos contemporâneos indicam que sistemas de incentivo e motivação organizacional influenciam fortemente o comportamento dos membros, incluindo cooperação, engajamento e desempenho de tarefas, e que esses efeitos variam de acordo com atributos individuais e sociais dos participantes. Por exemplo, a interação entre normas sociais emergentes e mecanismos de incentivo pode tanto promover comportamentos cooperativos quanto reduzir o desempenho, dependendo da complexidade das tarefas e das estruturas de interdependência dentro da organização.

Essa abordagem contextualizada evidencia que a compreensão do comportamento humano em organizações não pode ser dissociada das estruturas de poder, incentivos e percepções sociais. Em outras palavras, líderes que focam apenas em capital moral ou empatia podem falhar em gerar clareza decisória e previsibilidade institucional, o que fragiliza a percepção de autoridade e reduz a eficácia das práticas de liderança. Em situações de alta incerteza e competição interna, por exemplo, a ausência de incentivos e

expectativas claras pode produzir ambiguidade sobre papéis e metas, gerando disputas informais e dificultando a coordenação coletiva (Liden *et al.*, 2025).

Adicionalmente, estudos contemporâneos em comportamento organizacional destacam que incentivos psicológicos, como sentimento de pertencimento e propriedade psicológica, também exercem efeitos significativos sobre o comportamento e o desempenho. Evidências sugerem que a sensação de propriedade psicológica pode aumentar a participação proativa em atividades organizacionais e influenciar a forma como os indivíduos percebem e respondem às estruturas de liderança e de poder, mediando relações entre incentivos, compromisso organizacional e resultados comportamentais (Dahlawi, 2025).

Portanto, a análise da natureza humana em organizações contemporâneas revela uma complexa interdependência entre incentivos formais e informais, percepções cognitivas e respostas comportamentais. Essa interdependência é central para compreender por que modelos de liderança que enfatizam exclusivamente aspectos emocionais ou éticos podem ser insuficientes para explicar a estabilidade da liderança: sem uma estrutura de incentivos clara formal e simbólica e sem um alinhamento entre expectativas institucionais e percepções sociais, a autoridade percebida tende a se fragmentar, fragilizando a liderança e favorecendo respostas comportamentais divergentes dos objetivos organizacionais (Wilhelm *et al.*, 2024; Dahlawi, 2025).

3.2. Autoridade, Legitimidade e Poder Institucional

A autoridade organizacional constitui um fenômeno multidimensional que ultrapassa a simples ocupação formal de posições hierárquicas. Embora a autoridade formal atribua ao indivíduo o direito legítimo de tomar decisões e coordenar comportamentos no contexto organizacional, a sua eficácia depende do reconhecimento social da sua legitimidade pelos membros da organização. Assim, a autoridade não se sustenta apenas na estrutura formal de poder, mas também na percepção coletiva de que o exercício da influência é apropriado, coerente e consistente com normas e valores partilhados (Weber, 1978; Yukl, 2013).

O conceito de legitimidade refere-se ao grau em que as ações, decisões e estruturas organizacionais são percebidas como desejáveis, adequadas e justificadas dentro de um sistema socialmente construído de normas e crenças (Suchman, 1995). A legitimidade constitui, portanto, um processo dinâmico e contínuo de validação social, no qual líderes e organizações precisam demonstrar coerência entre discurso, comportamento e resultados. Quando as decisões organizacionais são percebidas como inconsistentes ou injustas, a autoridade formal tende a perder eficácia prática, abrindo espaço para resistência passiva, disputas informais de poder e redução do comprometimento organizacional (Pfeffer, 2010).

O poder institucional pode ser compreendido como a capacidade de influenciar comportamentos de forma previsível e socialmente aceita, baseada na confiança de que regras e decisões serão aplicadas de maneira consistente e imparcial. Esse tipo de poder não se fundamenta apenas na coerção, mas na estabilidade normativa e na percepção de justiça organizacional, elementos que contribuem para reduzir ambiguidade e conflitos internos. A previsibilidade institucional fortalece a coordenação coletiva, promovendo maior cooperação e confiança entre os membros da organização (Scott, 2014).

A análise clássica de Weber (1978), permanece relevante ao distinguir três fontes principais de legitimidade da autoridade: racional-legal, baseada na aceitação das normas e regras formais; tradicional, sustentada por costumes e práticas historicamente legitimadas; e carismática, associada à confiança nas qualidades pessoais do líder. Essas formas de autoridade continuam a oferecer um referencial analítico importante para compreender como diferentes bases de poder influenciam a percepção social da liderança e a estabilidade organizacional.

Em síntese, a eficácia da liderança depende da articulação entre autoridade formal, legitimidade percebida e coerência institucional. Quando a percepção social da autoridade é fragilizada por incoerências entre normas e práticas organizacionais, a coordenação coletiva tende a enfraquecer, favorecendo disputas informais de poder e instabilidade institucional. Assim, o poder institucional eficaz exige consistência normativa, justiça percebida e

alinhamento entre estruturas formais e práticas organizacionais, contribuindo para a sustentabilidade da liderança e do desempenho organizacional.

Quadro 1

Dimensões analíticas da Autoridade, Legitimidade e Poder Institucional

Dimensão teórica	Definição	Implicações organizacionais	Riscos quando fragilizada	Autores
Autoridade formal	Direito legítimo de tomar decisões baseado na posição hierárquica	Define responsabilidades; estrutura coordenação organizacional	Cumprimento apenas formal; baixa adesão genuína	Weber (1978); Yukl (2013)
Legitimidade organizacional	Reconhecimento social de que a autoridade é apropriada e justificada	Promove aceitação das decisões; fortalece confiança organizacional	Resistência passiva; perda de credibilidade	Suchman (1995)
Poder institucional	Capacidade de influenciar comportamentos com base em normas estáveis e previsíveis	Reduz conflitos; aumenta previsibilidade organizacional	Ambiguidade normativa; disputas internas	Scott (2014); Pfeffer (2010)
Autoridade racional-legal	Legitimidade baseada na aceitação de regras formais	Reforça estabilidade institucional	Rigidez excessiva; burocratização	Weber (1978)
Autoridade tradicional	Legitimidade baseada em costumes e valores históricos	Fortalece identidade organizacional	Resistência à mudança	Weber (1978)
Autoridade carismática	Legitimidade baseada na confiança nas qualidades pessoais do líder	Mobiliza compromisso e motivação	Dependência excessiva do líder	Weber (1978)
Percepção social da autoridade	Interpretação colectiva da coerência entre discurso e prática	Influência confiança e comprometimento	Redução da legitimidade da liderança	Pfeffer (2010); Yukl (2013)
Coerência institucional	Alinhamento entre normas formais e práticas organizacionais	Reforça justiça organizacional	Percepções de injustiça e conflitos	Scott (2014)

Fonte: Elaboração própria, com base em Max Weber (1978), Mark C. Suchman (1995), Jeffrey Pfeffer (2010), W. Richard Scott (2014) e Gary Yukl (2013).

A Importância da Institucionalização da Autoridade para a Sustentabilidade da Liderança

A sustentabilidade da liderança organizacional não pode ser compreendida apenas a partir de atributos individuais carisma, competência técnica ou capital moral, mas deve ser analisada à luz da institucionalização da autoridade. Autoridade institucionalizada é aquela incorporada em regras, rotinas, estruturas formais e mecanismos de responsabilização que transcendem a pessoa do líder. Trata-se de um deslocamento do poder personalista para o poder estruturalmente ancorado.

A literatura contemporânea em teoria institucional demonstra que organizações sustentáveis dependem da incorporação de práticas e estruturas que geram estabilidade interpretativa e previsibilidade comportamental (Scott, 2014; Greenwood *et al.*, 2017). Embora a legitimidade inicial da liderança possa derivar de atributos individuais, sua continuidade exige ancoragem em sistemas formais que reproduzam expectativas claras de decisão e execução. Sem esse processo, a autoridade permanece contingente à presença e à performance constante do indivíduo que ocupa o cargo.

Pesquisas recentes em governança organizacional indicam que estruturas formais de *accountability*, definição explícita de papéis e processos decisórios institucionalizados aumentam a resiliência organizacional, especialmente em contextos de alta complexidade e rotatividade de lideranças (OECD, 2023). A institucionalização cria mecanismos de continuidade que reduzem a vulnerabilidade da organização a crises de sucessão ou disputas internas, pois a autoridade deixa de depender exclusivamente do reconhecimento pessoal e passa a ser sustentada por normas compartilhadas.

Além disso, estudos em liderança estratégica apontam que organizações nas quais decisões são sistematicamente formalizadas, documentadas e vinculadas a processos transparentes apresentam maior estabilidade no desempenho e menor incidência de conflitos informais (Gulati *et al.*, 2022). A institucionalização da autoridade fortalece a percepção de imparcialidade, reduz ambiguidade normativa e dificulta a captura do poder por coalizões informais.

Outro aspecto central refere-se à previsibilidade das consequências. A sustentabilidade da liderança está associada à capacidade de manter coerência entre decisão, execução e responsabilização. Quando a autoridade é institucionalizada, a aplicação de regras torna-se menos arbitrária e mais consistente, o que reforça a confiança institucional distinta de confiança interpessoal e reduz custos de monitoramento contínuo (North, 2020). Embora o reconhecimento pessoal possa acelerar a adesão inicial, é a estabilidade normativa que sustenta a cooperação ao longo do tempo.

A ausência de institucionalização, por outro lado, tende a produzir ciclos de instabilidade. Lideranças altamente dependentes de carisma ou negociação constante podem manter apoio temporário, mas tornam-se vulneráveis a mudanças de contexto, contestação interna ou erosão gradual da legitimidade. Nesses cenários, a organização enfrenta flutuações na aplicação de regras, incerteza decisória e aumento de disputas informais, elementos que comprometem a sustentabilidade da liderança.

Portanto, a institucionalização da autoridade constitui condição estruturante da sustentabilidade da liderança. Ao converter poder pessoal em poder normativamente estruturado, a organização reduz a dependência de indivíduos específicos, amplia sua capacidade adaptativa e fortalece a continuidade estratégica. A liderança sustentável, assim, não é apenas aquela que inspira ou decide, mas aquela que constrói e consolida mecanismos institucionais capazes de sobreviver à própria liderança.

3.3. Liderança, Decisão e Gestão da Incerteza

3.3.1. Limites dos Modelos de Liderança Baseados Exclusivamente em Empatia e Capital Moral

Os modelos contemporâneos de liderança têm valorizado dimensões como empatia, ética relacional e capital moral, reconhecendo que tais atributos contribuem para a construção de confiança, qualidade das relações interpessoais e fortalecimento do clima organizacional. A literatura em comportamento organizacional demonstra que líderes percebidos como éticos tendem a promover maior cooperação, identificação com valores institucionais

e comportamentos organizacionais positivos (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006). Estas abordagens reforçam a importância da integridade, respeito e responsabilidade social no exercício da liderança, particularmente em contextos organizacionais caracterizados por diversidade, interdependência e necessidade crescente de legitimidade institucional.

Contudo, a investigação científica evidencia limitações analíticas quando empatia e capital moral são considerados fundamentos exclusivos da eficácia da liderança. A empatia, entendida como a capacidade de compreender emoções e perspectivas de outros, pode favorecer relações de proximidade e cooperação, mas também pode gerar vieses cognitivos quando aplicada sem critérios institucionais de imparcialidade. Estudos em neurociência social indicam que a empatia tende a ser seletiva, podendo favorecer membros de grupos mais próximos e comprometer decisões baseadas em princípios universais de justiça (Decety, 2011). Tal evidência sugere que a empatia, isoladamente, não garante consistência decisória nem previsibilidade institucional.

De forma semelhante, a literatura sobre liderança ética demonstra que o capital moral contribui para a construção de confiança e credibilidade, mas não substitui mecanismos formais de governança, sistemas de incentivos e estruturas de responsabilização. A liderança moral, quando não articulada com processos institucionais claros, pode gerar expectativas normativas difíceis de sustentar em contextos organizacionais complexos (Brown & Treviño, 2006). Estudos indicam que a eficácia da liderança depende da integração entre valores éticos, clareza decisória, mecanismos de coordenação e consistência institucional (Van Knippenberg *et al.*, 2004).

Adicionalmente, a dependência exclusiva de empatia e capital moral pode limitar a capacidade de decisão em contextos de conflito, ambiguidade ou pressão estratégica, sobretudo quando a busca por consenso social reduz a firmeza necessária para garantir coerência normativa e estabilidade institucional. A ausência de mecanismos estruturais de autoridade pode aumentar ambiguidades interpretativas, fragilizar a previsibilidade organizacional e favorecer disputas informais de poder (Pfeffer, 2010; Scott, 2014).

Assim, a literatura converge no entendimento de que modelos de liderança sustentáveis requerem a integração equilibrada entre valores éticos, legitimidade social e mecanismos institucionais de autoridade. A liderança eficaz depende não apenas de atributos morais, mas também da capacidade de assegurar previsibilidade normativa, coerência decisória e estabilidade organizacional em contextos de elevada complexidade (Weber, 1978; Yukl, 2013).

Quadro 2.

Limitações dos modelos de liderança baseados exclusivamente em empatia e capital moral

Eixo analítico	Contributos reconhecidos	Limitações identificadas na literatura	Implicações para liderança organizacional	Referências
Empatia e relações interpessoais	Favorece confiança, cooperação e qualidade relacional	Pode gerar parcialidade e inconsistência decisória quando não acompanhada de critérios institucionais de justiça	Equilibrar empatia com imparcialidade e critérios organizacionais consistentes	Decety (2011); Yukl (2013)
Capital moral e liderança ética	Promove integridade, confiança e legitimidade relacional	Não assegura coordenação sustentável sem mecanismos de <i>accountability</i> e governança	Integrar ética com sistemas formais de controlo e responsabilização	Brown <i>et al.</i> (2005); Brown & Treviño (2006)
Confiança e clima ético	Fortalece comprometimento e cooperação organizacional	Confiança interpessoal não substitui regras e estruturas institucionais	Combinar confiança relacional com normas organizacionais claras	van Knippenberg <i>et al.</i> (2004); Scott (2014)
Ausência de poder institucional	Reduz percepção de coerção excessiva	Pode gerar ambiguidade normativa e fragilizar autoridade organizacional	Articular liderança ética com autoridade institucional legítima	Weber (1978); Pfeffer (2010); Scott (2014)

Fonte: Elaboração própria com base em Brown *et al.* (2005), Brown e Treviño (2006), Decety (2011), Pfeffer (2010), Scott (2014), van Knippenberg *et al.* (2004), Weber (1978) e Yukl (2013).

3.3.2. Decisão e Gestão da Incerteza

A tomada de decisão constitui um dos indicadores mais robustos de liderança efetiva, pois reflete a capacidade de um líder não apenas de definir cursos de ação, mas também de criar referências de sentido organizacional em contextos de ambiguidade e instabilidade. Em ambientes caracterizados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade conceito frequentemente referido como VUCA, a ausência ou hesitação decisória tende a ser interpretada pelos membros como fragilidade institucional, gerando vácuos de autoridade que podem ser preenchidos por lideranças informais ou por coalizões internas que atuam fora dos canais formais de regulação (Amil, 2024).

A literatura contemporânea destaca que, em situações de incerteza, decisões claras ainda que imperfeitas produzem maior estabilidade organizacional do que a hesitação prolongada. Isso ocorre porque decisões comunicadas com transparência criam marcos interpretativos que orientam a ação coletiva, permitindo que membros ajustem suas práticas sem que haja perda generalizada de confiança na liderança (Shafizadeh, 2024; McKinsey, 2025).

Essa lógica se articula com a compreensão de que a liderança eficaz não depende de informação completa, mas sim da capacidade dos líderes de administrar riscos, priorizar ações e explicitar racionalmente os fundamentos de suas escolhas. Estudos recentes salientam que a habilidade de formular decisões mesmo diante de lacunas de informação integrando análise estrutural, percepção de risco e comunicação estratégica é uma competência central para a eficácia da liderança em ambientes complexos (Shafizadeh, 2024).

Modelos situacionais de decisão reforçam essa perspectiva. Por exemplo, o Modelo Vroom-Yetton-Jago demonstra que a eficácia de uma decisão depende da adequação do estilo de liderança ao contexto específico variando desde abordagens autocráticas em situações de urgência até estilos mais consultivos onde a participação coletiva é crucial. Esses modelos evidenciam que a escolha apropriada do processo decisório contribui não

apenas para melhores resultados, mas também para a percepção de legitimidade e autoridade da liderança (Vroom & Jago, 1988/atualizações situacionais).

Além disso, pesquisas recentes sobre liderança em contextos de incerteza apontam que, diante de desafios graves, ações decisórias determinantes e comunicadas com clareza fortalecem a coesão interna e reduzem a tendência de formação de lideranças paralelas. A comunicação das bases racionais de escolhas estratégicas, inclusive quando embasadas em cenários incompletos, estabiliza a compreensão coletiva das prioridades organizacionais e sustenta a confiança nos processos de governança (Shafizadeh, 2024; McKinsey, 2025).

Por outro lado, a paralisia decisória, frequentemente resultante da busca por aprovação unânime ou da tentativa de evitar conflitos, pode comprometer a coordenação e gerar fissuras no tecido institucional. A literatura prática de gestão destaca que líderes que postergam decisões por temor de desagradar ou de enfrentar resistência interna reduzem eficácia e engajamento, pois a ausência de posicionamento claro cria zonas de ambiguidade interpretativa que catalisam disputas informais e fragmentam o sentido coletivo.

Em síntese, a gestão da incerteza não se limita à capacidade técnica de análise de dados ou previsão ela envolve a competência de tomar decisões em situações ambíguas, comunicar os fundamentos dessas decisões e promover ajustes organizacionais que preservem a credibilidade da liderança. Essa perspectiva ajuda a explicar por que lideranças percebidas como hesitantes ou indecisas, mesmo quando competentes em outras dimensões, encontram dificuldades de consolidação institucional, enquanto líderes que assumem decisões claras, mesmo sob incerteza, conseguem manter autoridade e coordenação coletiva.

3.4. Comunicação, Aparência e Poder Simbólico.

A consolidação da autoridade organizacional não se esgota na decisão formal nem na legitimidade normativa, mas depende da sua tradução simbólica no espaço social da organização. Conforme argumenta Bourdieu (1991), o poder simbólico opera precisamente na capacidade de tornar determinadas

decisões socialmente reconhecidas como legítimas e vinculativas, mesmo na ausência de coerção direta. Nesse sentido, a comunicação da liderança constitui um mecanismo central de materialização da autoridade percebida.

A comunicação inconsistente ou contraditória fragiliza a previsibilidade institucional, elemento já identificado como essencial para a regulação do comportamento organizacional. Estudos sobre liderança e confiança institucional indicam que a clareza discursiva e a estabilidade narrativa reforçam expectativas compartilhadas sobre a execução das decisões, enquanto mensagens ambíguas ampliam a incerteza e estimulam disputas informais por influência (March & Olsen, 2011; Tyler, 2006). Assim, mesmo decisões tecnicamente adequadas podem perder eficácia quando comunicadas de forma hesitante ou incoerente.

A aparência pública do líder entendida como postura, segurança argumentativa e alinhamento entre discurso e prática funciona como sinal organizacional de força institucional. Goffman (1959) demonstra que a interação social é mediada por performances simbólicas que moldam percepções de competência e autoridade. No contexto organizacional, essa performance não é superficial, mas estrutural: ela comunica implicitamente a capacidade do líder de sustentar decisões ao longo do tempo. Quando há dissonância entre o discurso e a ação, a autoridade formal tende a ser reinterpretada como frágil ou negociável.

Em ambientes organizacionais marcados por elevada complexidade comunicacional e pela intensificação dos meios digitais, o poder simbólico da liderança adquire centralidade ainda maior. A circulação acelerada de narrativas amplia a exposição das decisões e torna mais visíveis eventuais incoerências, aumentando o custo institucional da ambiguidade (Castells, 2009). Nessas condições, a comunicação deixa de ser apenas um instrumento de transmissão de decisões e passa a integrar o próprio exercício do poder, condicionando diretamente a estabilidade da liderança.

Dessa forma, o poder simbólico não substitui a autoridade formal nem a capacidade decisória, mas atua como fator mediador da sua eficácia. A coerência comunicacional reforça a percepção de previsibilidade e institucionalização do poder, enquanto a inconsistência discursiva reproduz

vácuos de autoridade semelhantes aos observados em contextos de indecisão, comprometendo a coordenação coletiva e a sustentabilidade da liderança.

3.5. Estruturas de Poder, Previsibilidade e Estabilidade Organizacional

A estabilidade organizacional não é um atributo espontâneo, mas o resultado de estruturas de poder formalizadas e institucionalizadas que alinham incentivos, reduzem ambiguidade e geram previsibilidade para os membros da organização. Dessa perspectiva, organizações funcionam como sistemas sociotécnicos nos quais a definição clara de papéis, regras, procedimentos e hierarquias reduz a incerteza comportamental e aumenta a capacidade de coordenação coletiva (Weber, 1947/1994). A previsibilidade institucional construída por meio de normas e processos explícitos cria marcos comportamentais estáveis que permitem aos indivíduos antecipar as consequências de suas ações e, assim, ajustar comportamentos de maneira coerente com os objetivos organizacionais.

A literatura organizacional aponta que a formalização e racionalização de papéis, incluindo a definição de responsabilidades e autoridade, são mecanismos que reforçam a coerência interna e a estabilidade das organizações, especialmente quando elas enfrentam ambientes externos complexos ou ambíguos. Em modelos clássicos de estrutura organizacional, como a teoria burocrática de Weber, estruturas hierárquicas e regras claras são concebidas precisamente para reduzir a incerteza e promover ações previsíveis entre membros, fortalecendo assim a estabilidade institucional (Weber, 1947/1994).

Quando estas estruturas permanecem pouco definidas ou são substituídas por práticas erráticas, influência pessoal ou dinâmicas informalizadas tendem a preencher os espaços de decisão, resultando em instabilidade crônica. Nesses cenários, a autoridade torna-se altamente dependente de indivíduos específicos, o que dificulta a consistência das ações e aumenta os custos de coordenação, pois os membros não conseguem antecipar claramente as consequências de comportamentos divergentes com as expectativas institucionais. Isso cria um ambiente propício à contestação

informal da autoridade e à formação de coalizões internas que operam fora dos canais formais de tomada de decisão.

Por outro lado, quando a autoridade é institucionalizada isto é, profunda e logicamente integrada às práticas, normas e rotinas organizacionais o poder torna-se menos dependente de indivíduos específicos e mais impessoal, o que aumenta a resiliência organizacional diante de crises e mudanças. A institucionalização funciona como um mecanismo de ancoragem cognitiva para os membros, reduzindo conflitos informais e encorajando comportamento alinhado às metas coletivas, inclusive na ausência de supervisão constante. Essa institucionalização, segundo abordagens da teoria institucional, não elimina a autonomia dos indivíduos, mas cria uma base compartilhada de interpretação que orienta comportamentos em direção à estabilidade e continuidade das práticas organizacionais.

Além disso, a literatura contemporânea sobre design organizacional enfatiza que estruturas previsíveis e normatizadas facilitam a interação entre diferentes unidades de uma organização, alinhando decisões estratégicas com operações cotidianas e fortalecendo a sensação de ordem e confiança entre os membros. Organizações que conseguem equilibrar regimes institucionais formalizados com flexibilidade contingencial tendem a apresentar maior estabilidade e capacidade de adaptação em ambientes complexos, pois conseguem reduzir a ambiguidade sem sacrificar a inovação ou a resiliência às mudanças externas.

Nesse sentido, a instabilidade organizacional associada a estruturas de poder frágeis ou erráticas está diretamente ligada à incapacidade de criar previsibilidade e confiança institucional suficientes. A capacidade de antecipar consequências, agir de forma coordenada e manter mecanismos claros de regulação do comportamento coletivo respaldados por estruturas de poder formalizadas constitui um elemento central da estabilidade organizacional, ao passo que a ausência desses mecanismos leva a disputas de autoridade, ambiguidades interpretativas e custos elevados de coordenação.

3.6. Poder, Incentivos e Regulação do Comportamento

O poder organizacional pode ser entendido como a capacidade de influenciar o comportamento por meio de incentivos positivos e negativos que moldam as ações dos membros da organização. Esses incentivos variam desde recompensas materiais e simbólicas até sanções contingentes aplicadas quando expectativas não são atendidas, o que se alinha com abordagens contemporâneas de incentivo e compliance em ambientes organizacionais (N. Zhu *et al.*, 2023).

Os mesmos autores acrescentam que sistemas de incentivos bem estruturados que combinam recompensas contingentes por desempenho com consequências claras para comportamentos não desejados podem aumentar a conformidade e fortalecer a percepção de autoridade ao clarificar padrões de comportamento esperados. Estudos experimentais mostram que recompensas contingentes tendem a favorecer atitudes positivas dos funcionários, como auto-estima e maior engajamento, o que aumenta a probabilidade de comportamentos compatíveis com as regras organizacionais.

Entretanto, não há consenso absoluto sobre a eficácia comparativa de recompensas e punições; os resultados empíricos sugerem que recompensas podem ser mais eficazes que punições isoladas em promover conformidade voluntária e cooperação em ambientes organizacionais complexos. Além, abordagens evolutivas como as de Ogbo *et al.* (2025), baseadas em jogos institucionais apontam que a distribuição estratégica de incentivos positivos e negativos promove coordenação organizada quando equilibrada por estruturas institucionais que garantem expectativas previsíveis de consequências.

A regulação eficaz do comportamento não depende apenas da severidade das sanções, mas da percepção de legitimidade e consistência na aplicação de regras e normas. Em psicologia organizacional e compliance, a certeza de detecção e a previsibilidade das consequências são mais eficazes em promover conformidade do que a severidade isolada das penalizações, que pode inclusive gerar resistência ou evasão comportamental (N. Zhu *et al.*, 2023).

Sistemas claros de responsabilização e avaliação criam um ambiente no qual os indivíduos podem antecipar as consequências de seus comportamentos e ajustá-los de modo coerente com as expectativas

institucionais, reduzindo assim práticas oportunistas e fortalecendo a autoridade percebida da liderança.

Por outro lado, a liderança que evita o exercício regulador do poder implementando sanções por trás de um discurso de harmonia aparente frequentemente cria um ambiente permissivo, no qual normas informais substituem regras formais, gerando assimetrias de tratamento, injustiças percebidas e instabilidade organizacional. A ausência de incentivos claros e previsíveis reduz a capacidade das estruturas institucionais de regular comportamentos, o que desencoraja confiança e conformidade sistemática.

Neste sentido, o poder e os incentivos funcionam como mecanismos de coordenação: não apenas moldam o comportamento no curto prazo, mas também reforçam a percepção de autoridade quando são aplicados de maneira consistente, legítima e alinhada com as normas organizacionais.

3.7. Liderança, Conflito e Gestão da Dissidência

O conflito constitui um elemento estrutural das organizações, resultante da interdependência entre funções, da limitação de recursos, da diversidade de experiências e da pluralidade de interpretações sobre objectivos organizacionais. A investigação em comportamento organizacional demonstra que o conflito não deve ser compreendido apenas como disfunção, mas também como potencial mecanismo de aprendizagem e melhoria da qualidade das decisões. A literatura distingue o conflito de tarefa, associado à divergência de ideias e alternativas de acção, do conflito relacional, caracterizado por tensões interpessoais e emoções negativas que tendem a comprometer a cooperação e a confiança entre membros da organização (De Dreu & Gelfand, 2008; O'Neill *et al.*, 2013).

Sob esta perspectiva, a eficácia da liderança não depende da eliminação do conflito, mas da sua gestão estruturada e institucionalmente enquadrada. A liderança desempenha um papel regulador ao criar condições para que divergências cognitivas contribuam para decisões mais robustas, ao mesmo tempo que previne a escalada de tensões interpessoais que fragilizam o desempenho colectivo. Ambientes organizacionais que promovem segurança psicológica tendem a facilitar a expressão responsável de opiniões divergentes,

dúvidas e preocupações, permitindo que a discordância contribua para aprendizagem organizacional sem comprometer a autoridade formal (Edmondson, 2018). Contudo, a abertura ao contraditório exige simultaneamente limites claros, pois a ausência de critérios explícitos pode gerar ambiguidades interpretativas e favorecer disputas informais de influência.

A literatura sobre controvérsia construtiva sustenta que o debate estruturado entre posições divergentes contribui para melhorar a qualidade da análise e reduzir erros de decisão, desde que existam regras claras de interação, critérios objectivos de avaliação e mecanismos formais de síntese das diferentes posições (Tjosvold, 2008). Quando tais mecanismos não existem, o conflito tende a deslocar-se do plano substantivo para o plano relacional, aumentando o risco de personalização das divergências e de questionamento da legitimidade da liderança.

Do ponto de vista institucional, a gestão da dissidência requer a definição de procedimentos formais que clarifiquem como as divergências podem ser apresentadas, avaliadas e resolvidas. Estruturas de governação organizacional que estabelecem papéis decisórios claros, canais legítimos de contestação e critérios transparentes de mediação contribuem para reduzir a escalada de conflitos e aumentar a previsibilidade das decisões organizacionais (OECD, 2023). A previsibilidade normativa reforça a confiança no sistema organizacional e reduz incentivos para disputas informais de poder.

Deste modo, a liderança sustentável caracteriza-se pela capacidade de integrar divergências sem comprometer a coerência normativa da organização. A autoridade torna-se mais robusta quando demonstra capacidade de absorver críticas e perspectivas alternativas dentro de parâmetros institucionais claros. Em contextos organizacionais complexos, não é a ausência de conflito que caracteriza a liderança eficaz, mas a existência de mecanismos que permitam transformar a dissidência em contributo legítimo para a melhoria da decisão e para o fortalecimento da aprendizagem organizacional (Yukl, 2013).

Quadro 3

Liderança, conflito e gestão estruturada da dissidência

Dimensão analítica	Formulação conceptual	Contributo para a organização	Risco quando inexistente	Referência (APA)
Conflito de tarefa	Divergência cognitiva sobre ideias, prioridades ou alternativas de decisão	Estimula análise crítica e melhoria da qualidade decisória	Pode evoluir para conflito relacional quando não regulado	De Dreu & Gelfand (2008)
Conflito relacional	Tensão interpessoal associada a percepções negativas entre membros	Evidencia fragilidades nas relações organizacionais	Reduz confiança e cooperação organizacional	O'Neill <i>et al.</i> (2013)
Segurança psicológica	Contexto que permite expressar opiniões e preocupações de forma responsável	Favorece aprendizagem organizacional e inovação	Silêncio organizacional e redução da participação	Edmondson (2018)
Dissidência construtiva	Discordância orientada para melhoria da qualidade das decisões	Amplia diversidade cognitiva e reduz erros de decisão	Migração do conflito para disputas informais	Tjosvold (2008)
Governança do conflito	Existência de regras e mecanismos formais de mediação de divergências	Aumenta previsibilidade e estabilidade organizacional	Ambiguidade decisória e escalada de conflitos	OECD (2023)
Limites institucionais da discordância	Distinção clara entre crítica legítima e comportamento disruptivo	Protege coerência normativa e autoridade organizacional	Personalização do conflito e disputas de legitimidade	Yukl (2013)
Autoridade reguladora	Capacidade da liderança de enquadrar divergências com base em critérios institucionais	Fortalece legitimidade da liderança e confiança organizacional	Fragilidade institucional e aumento da incerteza	Yukl (2013)

Fonte: elaboração própria, com base em De Dreu e Gelfand (2008), Edmondson (2018), O'Neill *et al.* (2013), OECD (2023), Tjosvold (2008) e Yukl (2013).

A tabela apresenta uma síntese analítica das principais dimensões que relacionam liderança, conflito e gestão da dissidência, evidenciando que o conflito, quando enquadrado por normas institucionais claras e mecanismos estruturados de governação, pode constituir um fator positivo para a qualidade das decisões e para a aprendizagem organizacional. A literatura demonstra que a eficácia da liderança não depende da eliminação das divergências, mas da capacidade de estabelecer limites normativos, critérios objetivos de deliberação e canais legítimos de expressão da discordância. Nesse sentido, a gestão estruturada da dissidência contribui para fortalecer a legitimidade da autoridade, reduzir conflitos disfuncionais e promover maior previsibilidade e estabilidade organizacional, elementos essenciais para a sustentabilidade do desempenho em contextos complexos.

4. Síntese Integrativa da Fundamentação Teórica e Resultados

A análise teórica desenvolvida indica que a estabilidade organizacional constitui um fenómeno simultaneamente social e institucional, resultante da articulação entre poder, liderança e percepção social da autoridade. Os resultados sugerem que a eficácia da liderança não depende exclusivamente de atributos individuais, como empatia ou carisma, mas da forma como o poder é institucionalizado e socialmente legitimado no contexto organizacional.

A literatura institucional demonstra que organizações mais estáveis tendem a estruturar o exercício do poder por meio de normas, papéis e processos previsíveis, reduzindo a ambiguidade comportamental e fortalecendo a coordenação colectiva (Scott, 2014). A previsibilidade institucional contribui para alinhar expectativas, reduzir incerteza decisória e aumentar a confiança nos mecanismos formais de autoridade.

Estudos em liderança estratégica indicam que modelos excessivamente personalistas tendem a apresentar maior vulnerabilidade estrutural, pois dependem fortemente da aceitação relacional e da validação emocional contínua (Tourish, 2013; Van Vugt & Ahuja, 2011). Quando a autoridade se encontra centrada predominantemente no indivíduo, a organização tende a

apresentar menor previsibilidade normativa e maior exposição a conflitos informais de influência.

Em contraste, a institucionalização do poder permite transformar influência individual em autoridade organizacional estável, reduzindo a dependência de factores circunstanciais e promovendo continuidade estratégica (North, 2020). A tradição sociológica da autoridade racional-legal sustenta que a estabilidade organizacional aumenta quando a autoridade é exercida com base em regras formais, cargos definidos e processos consistentes (Weber, 1994).

Os resultados indicam que a percepção social da autoridade constitui elemento central da estabilidade organizacional, pois influencia a aceitação das decisões, a legitimidade da liderança e o alinhamento dos comportamentos organizacionais. Quando o poder é percebido como legítimo, previsível e institucionalmente sustentado, a organização apresenta maior capacidade de coordenação, menor incidência de conflitos disfuncionais e maior continuidade estratégica.

As tabelas a seguir sintetizam a integração entre poder, liderança e estabilidade organizacional.

Quadro 4.

Poder e liderança como determinantes da estabilidade organizacional

Dimensão	Base de poder	Previsibilidade institucional	Percepção social da autoridade	Impacto na estabilidade organizacional
Liderança personalista	Carisma e relações informais	Baixa	Variável	Instabilidade e dependência relacional
Liderança institucionalizada	Normas, papéis e processos	Elevada	Consistente	Estabilidade e continuidade estratégica

Fonte: Elaboração própria com base em Weber (1994) e Scott (2014).

Quadro 5.

Institucionalização do poder e efeitos na coordenação organizacional

Mecanismo institucional	Exemplo organizacional	Efeito no comportamento	Impacto na estabilidade
Normas formais	Regulamentos e políticas	Redução da ambiguidade	Maior previsibilidade
Estrutura de autoridade	Hierarquia definida	Clareza decisória	Maior coordenação
Incentivos institucionais	Promoção e reconhecimento	Alinhamento estratégico	Maior compromisso
Responsabilização	Avaliação de desempenho	Consistência normativa	Redução de conflitos

Fonte: Elaboração própria com base em North (2020) e Vroom (1964).

Quadro 6.

Percepção social da autoridade e gestão de conflitos organizacionais

Situação organizacional	Característica	Risco para estabilidade	Resposta institucional adequada
Divergência de interesses	Diferenças de prioridades	Moderado	Mediação estruturada
Ambiguidade de autoridade	Falta de limites claros	Elevado	Clarificação normativa
Contestação de decisões	Baixa legitimidade percebida	Elevado	Reforço institucional
Disputas de influência	Competição interna	Elevado	Consistência decisória

Fonte: Elaboração própria com base em De Dreu & Gelfand (2008).

Quadro 7.

Síntese operacional: poder institucionalizado e estabilidade organizacional

Dimensão	Acção recomendada	Objetivo organizacional	Indicador de estabilidade
-----------------	--------------------------	--------------------------------	----------------------------------

Poder	Definir normas e responsabilidades	Reduzir ambiguidade	Nível de conformidade
Autoridade	Formalizar processos decisórios	Reforçar legitimidade	Clareza decisória
Liderança	Alinhar comunicação institucional	Promover confiança	Alinhamento organizacional
Coordenação	Estabelecer mecanismos de responsabilização	Reduzir conflitos improdutivos	Frequência de conflitos

Fonte: Elaboração própria com base em OECD (2023).

Integração dos resultados

Os resultados evidenciam que a estabilidade organizacional depende da forma como poder e liderança são estruturados institucionalmente e socialmente percebidos como legítimos. A institucionalização do poder contribui para reduzir a dependência de características exclusivamente pessoais do líder, promovendo maior previsibilidade comportamental e maior coerência nas decisões organizacionais.

A percepção social da autoridade influencia a aceitação das normas e decisões, funcionando como elemento mediador entre poder formal e comportamento organizacional. Quando a autoridade é percebida como consistente e legítima, observa-se maior alinhamento entre actores organizacionais, menor ocorrência de disputas informais e maior continuidade estratégica.

Verifica-se, portanto, que poder e liderança não constituem fenómenos opostos, mas dimensões complementares da estabilidade organizacional. A liderança eficaz emerge da articulação entre legitimidade social da autoridade e institucionalização do poder, permitindo transformar influência individual em estrutura organizacional durável.

Assim, a estabilidade organizacional resulta da integração entre:

- Institucionalização do poder;
- Previsibilidade normativa;
- Legitimidade da autoridade;

- Consistência decisória;
- Gestão estruturada de conflitos.

Compreende-se que organizações que estruturam o poder de forma clara e previsível tendem a apresentar maior capacidade de coordenação colectiva, menor vulnerabilidade a conflitos disfuncionais e maior sustentabilidade do desempenho ao longo do tempo.

5. Conclusão

O presente estudo procurou responder ao problema de investigação relativo à forma como o poder e a liderança se articulam na produção da estabilidade organizacional, analisando por que algumas lideranças tecnicamente competentes e eticamente orientadas apresentam dificuldades de consolidação, enquanto outras conseguem manter autoridade institucional mesmo sem elevado consenso relacional. A análise teórica demonstrou que a estabilidade organizacional não depende exclusivamente de atributos individuais do líder, mas da forma como a autoridade é socialmente percebida e como o poder é institucionalizado por meio de normas, papéis e processos organizacionais.

Os resultados confirmam a hipótese de que a ausência de previsibilidade institucional e de mecanismos formais de autoridade tende a gerar ambiguidade normativa, aumentar disputas informais de poder e fragilizar a coordenação colectiva. Observou-se que a eficácia da liderança está associada à articulação entre legitimidade social da autoridade, clareza normativa, consistência decisória e estruturação institucional do poder, especialmente em contextos organizacionais caracterizados por complexidade, pressão por resultados e necessidade de alinhamento estratégico.

O estudo atingiu o objetivo geral ao analisar o papel da percepção social da autoridade e da institucionalização do poder como determinantes da estabilidade organizacional. Os objetivos específicos foram igualmente alcançados ao evidenciar os limites de modelos de liderança baseados exclusivamente em empatia e capital relacional, bem como ao demonstrar a importância da previsibilidade institucional e da formalização da autoridade

para a coordenação e continuidade organizacional. A metodologia qualitativa de natureza teórica mostrou-se adequada para integrar contributos da sociologia das organizações, teoria institucional e comportamento organizacional, permitindo construir um modelo conceptual coerente e aplicável às organizações contemporâneas.

Conclui-se que poder e liderança constituem dimensões complementares da estabilidade organizacional. A liderança eficaz não resulta apenas da aceitação social ou da busca de consenso relacional, mas da capacidade de estruturar autoridade legítima, assegurar previsibilidade normativa e alinhar poder, responsabilidade e confiança institucional. A estabilidade organizacional emerge quando a autoridade é compreendida como elemento estruturante da coordenação colectiva, contribuindo para reduzir conflitos improdutivos, fortalecer a coerência decisória e promover a sustentabilidade do desempenho organizacional.

Assim, a principal contribuição do estudo consiste em evidenciar que a percepção social da autoridade e a institucionalização do poder constituem fatores determinantes da estabilidade organizacional, permitindo transformar influência individual em estruturas duráveis de coordenação, continuidade estratégica e legitimidade institucional.

Quadro 8.

Recomendações do estudo

Destinatário	Recomendações	Aplicação prática	Impacto esperado
Académicos	Desenvolver investigações que integrem poder institucional, percepção social da autoridade e estabilidade organizacional	Realizar estudos empíricos que validem o modelo conceptual e analisem relações entre legitimidade, previsibilidade institucional e desempenho organizacional	Consolidação teórica e avanço do conhecimento científico sobre poder e liderança
Organizações	Estruturar sistemas de	Formalizar políticas de decisão,	Maior estabilidade

	autoridade baseados em normas claras, papéis definidos e processos decisórios previsíveis	responsabilização, delegação de autoridade e mecanismos de governança organizacional	organizacional, redução de ambiguidades e melhoria da coordenação colectiva
Gestores e líderes	Desenvolver competências de liderança institucional orientadas para consistência decisória, clareza de limites e gestão estratégica da percepção de autoridade	Alinhar comunicação, critérios de decisão e responsabilização, reduzindo dependência excessiva de validação relacional	Reforço da legitimidade da autoridade, aumento da confiança organizacional e maior coerência nas decisões
Sociedade e setor público	Promover culturas institucionais baseadas em previsibilidade normativa, responsabilidade e transparência no exercício do poder	Fortalecer mecanismos de <i>accountability</i> , integridade institucional e clareza de papéis nas organizações públicas	Maior confiança nas instituições e melhoria da estabilidade organizacional
Formação e desenvolvimento organizacional	Integrar nos programas de formação conteúdos sobre poder organizacional, autoridade institucional e tomada de decisão estruturada	Desenvolver capacitação em liderança institucional, governança e gestão de conflitos organizacionais	Lideranças mais preparadas para assegurar estabilidade e continuidade estratégica

Fonte: Elaboração própria.

◆ Síntese da contribuição do estudo

A principal contribuição do estudo consiste em demonstrar que a estabilidade organizacional não depende exclusivamente de características individuais da liderança, mas da articulação entre percepção social da autoridade e institucionalização do poder. A liderança sustentável revela-se um

fenómeno simultaneamente social e institucional, no qual legitimidade, previsibilidade normativa e consistência decisória desempenham papel central na coordenação colectiva e na continuidade estratégica das organizações.

Referências bibliográficas

- Amil, A. C. (2024). Leadership decision-making in VUCA bureaucracy: Global turbulence, influence, challenges, and strategies. *International Journal of Multidisciplinary Research & Reviews*, 3(3), 109–127. <https://www.researchgate.net/publication/382253070>
- Bourdieu, P. (1991). *Language and symbolic power*. Harvard University Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Castells, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press.
- Dahlawi, G. A., Badawi, N. S., & Salam, M. A. (2025). The psychological ownership and task performance relationship: The mediating role of intrapreneurial behavior. *Administrative Sciences*, 15(4), 127. <https://doi.org/10.3390/admsci15040127>
- De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (2008). *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203883473>
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.

- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (2017). *The SAGE handbook of organizational institutionalism* (2nd ed.). Sage Publications.
- Gulati, R., Casto, C., & Krontiris, C. (2022). How to build resilient organizations. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/2022/05/how-to-build-resilient-organizations>
- Gwamanda, N. (2023). The influence of ethical leadership and climate on work engagement and outcomes. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49, a2108. <https://doi.org/10.4102/sajip.v49i0.2108>
- Hakimi, H. (2025). Ethical leadership and its role in organizational commitment. *Business Ethics and Leadership*, 9(2). <https://armgpublishing.com>
- Jerab, D. A., & Mabrouk, T. (2023). The evolving landscape of organizational structures: A contemporary analysis. *SSRN Electronic Journal*.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4584643
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 136, 115036.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>
- Manke, S. N. (2025). Empathic leadership practices and organizational effectiveness. *Leadership & Policy in Schools*.
<https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2510969>
- Maphanga, M. E. (2024). Leadership power bases influence on quality of work-life and retention intentions. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2403. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2403>
- Maphanga, M. E., & Mokoena, T. (2022). Legitimate power and employee quality of work life. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, a1800. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1800>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (2011). *The logic of appropriateness*. Oxford University Press.
- McKinsey & Company. (2025). *Decision-making in uncertain times*.
<https://www.mckinsey.com>

- North, D. C. (2020). *Institutions, institutional change and economic performance* (Updated ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>
- OECD. (2023). *OECD corporate governance factbook 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c1a1a9c9-en>
- Ogbo, N. B., Zhao, S., & Han, T. A. (2025). Evolution of coordination through institutional incentives. <https://arxiv.org/abs/2509.10112>
- O'Neill, T. A., Allen, N. J., & Hastings, S. E. (2013). Examining the pros and cons of team conflict. *Human Performance*, 26(3), 236–260. <https://doi.org/10.1080/08959285.2013.795573>
- Rodrigues, R., Silva, M., & Pereira, A. (2024). Leadership effectiveness and emotional intelligence. *Workplace Studies*, 4(4), 35. <https://doi.org/10.3390/workplace4040035>
- Samba dos Santos, Z. (2024). *Liderança organizacional: Liderança adaptativa criativa e projecto de vida laboral*. Coetus Editora.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications.
- Shafizadeh, H. (2024). Decision-making under uncertainty. *Journal of Resource Management and Decision Engineering*, 3(1), 4–10. <https://doi.org/10.61838/kman.jrmde.3.1.2>
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 19–28. <https://doi.org/10.1002/job.473>
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership*. Routledge.
- Tyler, T. R. (2006). *Why people obey the law* (2nd ed.). Princeton University Press.
- Van Vugt, M., & Ahuja, A. (2011). *Naturally selected: The evolutionary science of leadership*. Harper Business.

- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice Hall.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.
- Weber, M. (1994). *The theory of social and economic organization* (T. Parsons, Trans.). Free Press.
- Wilhelm, B., Simarasl, N., Riar, F. J., et al. (2024). Organizational citizenship behavior. *Review of Managerial Science*, 18, 1–27. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00610-z>
- Zhu, Y., Liu, Y., Zhang, J., & Wang, N. (2023). Contingent reward versus punishment and compliance behavior. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 590. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02090-2>