

# GESTÃO DE PESSOAS E EQUIPES: ESTILOS DE LIDERANÇA E SEU IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

[Ciências Sociais Aplicadas, Volume 29 – Edição 147/JUN 2025 / 13/06/2025](#)

**PEOPLE AND TEAM MANAGEMENT: LEADERSHIP STYLES AND THEIR  
IMPACT ON PEOPLE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR**

REGISTRO DOI: 10.69849/revistaft/ch10202506131532

Suellem Carvalho Furtado<sup>1</sup>

André Luiz França Lima<sup>2</sup>

Edilon Mendes Nunes<sup>3</sup>

## Resumo

Este artigo analisa os estilos de liderança e seus impactos na gestão de pessoas no setor público, com base em uma revisão bibliográfica de autores clássicos e contemporâneos da área de administração pública e gestão de pessoas. A pesquisa aborda os fundamentos da liderança no serviço público e sua influência direta no desempenho, na motivação e no comprometimento dos servidores. A metodologia adotada é qualitativa, com ênfase na análise de literatura especializada e de estudos de caso extraídos de reportagens e documentos oficiais que ilustram a realidade da administração pública brasileira. O estudo identifica que estilos de

liderança como o transformacional, o situacional e o servidor têm ganhado destaque por promoverem um ambiente de trabalho mais colaborativo, ético e voltado ao desenvolvimento humano. Evidências encontradas na literatura e na prática institucional demonstram que lideranças capazes de se adaptar às necessidades da equipe e que adotam uma comunicação transparente e empática conseguem obter melhores resultados em termos de engajamento e produtividade. Conclui-se que o fortalecimento das competências de liderança no setor público é essencial para a construção de equipes mais eficazes e alinhadas aos princípios da boa governança, bem como para a modernização da gestão pública e valorização do servidor como agente estratégico.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão de Pessoas. Setor Público. Motivação. Administração Pública.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas no setor público tem se revelado um dos pilares fundamentais para a construção de uma administração mais eficiente, participativa e voltada para o interesse coletivo. À medida que os desafios da contemporaneidade se tornam mais complexos e as demandas sociais mais exigentes, torna-se indispensável repensar os modos de condução das equipes, de modo que as práticas de liderança assumam papel estratégico no desenvolvimento de uma cultura organizacional mais produtiva, colaborativa e centrada no servidor público.

Nesse cenário, compreender os diferentes estilos de liderança e sua influência direta no comportamento, desempenho e motivação dos servidores é essencial para fortalecer os mecanismos de gestão pública.

Ao contrário do setor privado, onde metas financeiras e resultados de mercado são predominantes, a administração pública se caracteriza por sua orientação ao bem comum, o que exige dos gestores não apenas competência técnica, mas também sensibilidade social, ética e

capacidade de mobilizar equipes em torno de valores coletivos. A liderança, portanto, passa a ser entendida não apenas como uma função de comando, mas como uma habilidade de influência e inspiração, capaz de transformar a cultura institucional e alinhar os objetivos individuais aos propósitos da organização pública.

Diversas abordagens teóricas têm contribuído para a ampliação da compreensão sobre o papel do líder na gestão de pessoas, sendo possível destacar modelos como o de liderança situacional, transformacional, transacional e servidora. Esses modelos oferecem diferentes perspectivas sobre a maneira como o líder deve atuar frente às exigências do ambiente e às necessidades da equipe, especialmente em um contexto em que os servidores, muitas vezes, enfrentam limitações estruturais, burocracia excessiva e escassez de reconhecimento profissional. A escolha de um estilo de liderança mais adequado pode ser decisiva para o alcance de melhores resultados institucionais e para o fortalecimento do comprometimento dos colaboradores.

A literatura especializada, como discutido por Bresser-Pereira, ressalta que a modernização do Estado brasileiro exige uma administração pública orientada por resultados, na qual o gestor assuma uma postura mais proativa, descentralizada e focada em desempenho. Nesse sentido, os estilos de liderança adotados pelos chefes de equipe, coordenadores, diretores e demais ocupantes de funções de liderança têm impacto direto sobre a forma como os servidores percebem o trabalho, se engajam nas tarefas e se sentem valorizados no ambiente organizacional.

Este artigo, portanto, se propõe a discutir, com base em revisão de literatura, os principais estilos de liderança e seus impactos na gestão de pessoas no setor público, buscando compreender como diferentes abordagens podem contribuir — ou prejudicar — o desenvolvimento humano e institucional dentro dos órgãos governamentais. Com isso, pretende-se oferecer uma reflexão crítica que sirva de subsídio tanto para

pesquisadores da área quanto para gestores públicos interessados em aprimorar suas práticas de liderança e gestão de equipes.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Fundamentos da Gestão de Pessoas no Setor Público**

A gestão de pessoas no setor público está intrinsecamente ligada à missão do Estado de prestar serviços de qualidade à sociedade.

Diferentemente do setor privado, onde a lógica predominante é a lucratividade, a administração pública busca a efetividade e a equidade na entrega de bens e serviços públicos. Assim, a área de gestão de pessoas deve ser compreendida como um conjunto de políticas e práticas voltadas para o desenvolvimento, valorização e desempenho dos servidores, tendo como foco a promoção do interesse público. Além disso, a gestão de pessoas no setor público deve estar alinhada às diretrizes da governança pública, promovendo práticas que favoreçam a responsabilidade, a transparência e a orientação para resultados. Isso implica em adotar mecanismos de avaliação de desempenho que incentivem o desenvolvimento contínuo dos servidores e contribuam para o alcance das metas institucionais.

A valorização do servidor público também passa pela implementação de políticas que estimulem o aprendizado organizacional e a inovação. Capacitações periódicas, programas de formação e oportunidades de crescimento profissional são instrumentos fundamentais para fortalecer as competências individuais e coletivas, além de promover o engajamento dos trabalhadores com os objetivos da administração pública. Outro aspecto importante é a construção de um ambiente organizacional saudável, pautado pelo respeito, pela equidade e pela inclusão. A promoção do bem-estar no trabalho e a atenção à saúde mental dos servidores vêm ganhando espaço nas agendas de gestão, sendo consideradas estratégias relevantes para melhorar a qualidade dos serviços prestados e reduzir índices de absenteísmo e rotatividade.

Entre os fundamentos que sustentam a gestão de pessoas no setor público, destacam-se:

1. Recrutamento e seleção por mérito: os processos de ingresso no serviço público são regulados por concursos públicos, garantindo igualdade de oportunidade e transparência. Esse sistema visa atrair candidatos com formação técnica e valores compatíveis com os princípios da administração pública.
2. Capacitação e desenvolvimento contínuo: a qualificação dos servidores é um elemento essencial para acompanhar as transformações sociais e tecnológicas.
3. Programas de capacitação promovem o aprimoramento das competências individuais e coletivas, contribuindo para a melhoria da gestão pública.
4. Avaliação de desempenho: embora ainda seja um desafio em muitos órgãos, a avaliação do desempenho do servidor é necessária para identificar potencialidades, promover reconhecimento e subsidiar ações de desenvolvimento e progressão funcional. Quando bem estruturada, essa prática contribui para uma gestão mais estratégica e alinhada aos resultados esperados.
5. Clima organizacional e motivação: aspectos subjetivos, como o sentimento de pertencimento, valorização e bem-estar no ambiente de trabalho, são essenciais para o engajamento dos servidores. Segundo Ryan e Deci (2000), a motivação intrínseca é impulsionada quando as necessidades psicológicas básicas – autonomia, competência e vínculo – são satisfeitas. No setor público, isso se traduz em lideranças mais humanas, processos mais participativos e uma cultura institucional que reconhece o valor do servidor.
6. Remuneração e benefícios compatíveis: embora não seja o único fator motivacional, a remuneração justa e a oferta de benefícios (como plano de saúde, estabilidade e plano de carreira) são elementos estruturantes da gestão de pessoas, sendo fundamentais para atrair e manter talentos no setor público.

A partir desses fundamentos, percebe-se que a gestão de pessoas na esfera pública precisa ir além do aspecto burocrático e normativo, buscando alinhar os interesses institucionais aos anseios dos servidores. Isso exige dos gestores uma atuação estratégica, sensível às especificidades do serviço público e capaz de promover um ambiente de trabalho mais saudável, colaborativo e orientado para resultados sociais.

## **2.2 Estilos de Liderança na Administração Pública**

A liderança no contexto da administração pública desempenha um papel essencial na condução das equipes e no alcance dos objetivos institucionais. Em um ambiente marcado por normas rígidas, procedimentos burocráticos e a constante exigência por eficiência e transparência, o estilo de liderança adotado pode influenciar diretamente o desempenho dos servidores, o clima organizacional e a qualidade dos serviços prestados à população.

Diferentemente do setor privado, onde os resultados são mensurados predominantemente por indicadores financeiros, no setor público a liderança deve articular a eficácia administrativa com o compromisso ético e o bem-estar coletivo. Isso exige dos líderes públicos não apenas competências técnicas, mas também habilidades relacionais, como escuta ativa, empatia, justiça e capacidade de mediação de conflitos.

De acordo com Idalberto Chiavenato (2004, p. 165), “liderar é a capacidade de influenciar pessoas para que voluntariamente se empenhem na realização de metas comuns”. Essa definição ressalta a importância de uma liderança que vá além da simples autoridade hierárquica, priorizando a construção de relações de confiança, o estímulo à participação e o desenvolvimento das potencialidades dos membros da equipe.

No setor público, três estilos de liderança ganham destaque:

1. Liderança autocrática: embora menos recomendada nos modelos contemporâneos de gestão, ainda é presente em contextos

altamente burocratizados. Nesse modelo, o líder centraliza as decisões e exerce controle rígido sobre a equipe, o que pode gerar passividade e desmotivação entre os servidores.

2. Liderança democrática: promove a participação dos colaboradores nos processos decisórios, incentivando o diálogo, o trabalho em equipe e a corresponsabilidade pelos resultados. É considerada mais eficaz em ambientes que demandam inovação, engajamento e resolução coletiva de problemas.
3. Liderança situacional: proposta por Hersey e Blanchard (1986), este modelo destaca que o estilo de liderança deve ser adaptado conforme a maturidade e a competência da equipe em cada situação específica. Assim, o líder pode atuar ora de forma mais diretiva, ora mais delegadora, conforme o contexto exigir.

Além desses, cresce a valorização da liderança servidora, que, segundo Robert Greenleaf (1970), busca servir primeiro, colocando as necessidades da equipe acima dos próprios interesses do líder. Essa abordagem tem ganhado espaço no setor público por sua afinidade com os valores de ética, cuidado com o outro e serviço à coletividade.

Esses diferentes estilos demonstram que a liderança eficaz na administração pública não se restringe a um único modelo, mas sim à capacidade de adaptação do líder, ao seu compromisso com a missão institucional e à forma como ele conduz e inspira sua equipe. Promover estilos de liderança mais humanos, colaborativos e alinhados com os princípios do serviço público é essencial para transformar a cultura organizacional e melhorar os resultados entregues à sociedade.

### **2.3 O Impacto dos Estilos de Liderança na Motivação dos Servidores Públicos**

A motivação dos servidores públicos é um fator determinante para a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Ela reflete diretamente na entrega das políticas públicas, no atendimento ao

cidadão e no desempenho organizacional das instituições governamentais. Nesse contexto, os estilos de liderança exercem um papel central, pois os líderes são agentes influentes na criação de ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e produtivos. Os estilos adotados pelos gestores públicos influenciam diretamente o engajamento, a satisfação, a permanência e o desempenho das equipes. Uma liderança inspiradora pode ser a diferença entre uma equipe apática e uma equipe altamente comprometida com os resultados e com o bem público.

Estudos e iniciativas recentes no Brasil têm evidenciado como diferentes abordagens de liderança podem impactar positivamente ou negativamente o ambiente de trabalho no setor público. Um estudo publicado na Revista Eletrônica de Administração analisou a relação entre estilos de liderança e o desempenho de equipes no setor público. A pesquisa, realizada com servidores do poder executivo de Minas Gerais, concluiu que o estilo de liderança transformacional está associado a melhores resultados de desempenho das equipes. Este estilo, caracterizado pela inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada, mostrou-se eficaz na promoção de um ambiente de trabalho mais motivador, inovador e produtivo. Além disso, os líderes transformacionais tendem a promover um senso de propósito nos colaboradores, reforçando a importância do serviço público como missão coletiva.

A liderança transacional, por outro lado, ainda é bastante presente no setor público, principalmente em organizações com estruturas hierárquicas rígidas. Este estilo baseia-se na troca entre recompensa e desempenho, sendo eficaz em contextos onde os processos são padronizados e as metas são claras. No entanto, quando isolada, essa abordagem pode limitar a criatividade, a proatividade e a autonomia dos servidores, impactando negativamente a motivação intrínseca. Assim, a combinação de práticas transformacionais com elementos transacionais

pode ser uma estratégia mais eficaz para equilibrar a disciplina e a inovação nas instituições públicas.

Além disso, programas governamentais têm buscado fortalecer as competências de liderança no serviço público. O Programa LideraGOV, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), é um exemplo de iniciativa que visa transformar a liderança no serviço público brasileiro. O programa propõe um ambiente de aprendizado colaborativo e interinstitucional, com foco no desenvolvimento de lideranças comprometidas com valores públicos, inovação e resultados. A iniciativa destaca a importância de líderes capacitados para enfrentar os desafios da administração pública contemporânea, enfatizando a necessidade de estilos de liderança que promovam a inclusão, a diversidade e a valorização do servidor.

Discussões recentes também têm abordado a equidade de gênero em cargos de liderança no setor público. Um estudo encomendado pelo Movimento Pessoas à Frente revelou que apenas 38% dos cargos de liderança são ocupados por mulheres no serviço público federal. A pesquisa destaca a necessidade de políticas que promovam a equidade de gênero e a diversidade nas posições de chefia, reconhecendo que estilos de liderança inclusivos e representativos podem contribuir para um ambiente de trabalho mais motivador, justo e eficaz. Lideranças femininas tendem a adotar estilos mais colaborativos e participativos, o que pode contribuir significativamente para a coesão das equipes e para a escuta ativa dos servidores.

Somado a isso, o avanço de pautas como saúde mental e bem-estar no ambiente de trabalho público exige líderes com sensibilidade e preparo para lidar com questões humanas, muitas vezes invisibilizadas em ambientes burocráticos. O estilo de liderança servidora, nesse sentido, tem ganhado espaço nas discussões sobre gestão pública. Ele é fundamentado na ideia de que o líder deve servir à sua equipe, apoiando o crescimento profissional e pessoal dos servidores. Essa abordagem

promove empatia, humildade e comprometimento com o coletivo, valores cada vez mais demandados em uma administração voltada ao interesse público.

Esses exemplos demonstram que a adoção de estilos de liderança adequados é crucial para a motivação dos servidores públicos. Líderes que promovem a participação, reconhecem as contribuições individuais e incentivam o desenvolvimento profissional tendem a criar ambientes de trabalho mais engajadores e resilientes, resultando em maior satisfação, menor rotatividade e melhor desempenho das equipes. Portanto, investir na formação e no desenvolvimento de líderes no setor público é essencial não apenas para a gestão eficaz de pessoas, mas também para o fortalecimento da confiança nas instituições públicas e para a construção de uma administração mais democrática, transparente e responsiva às necessidades da sociedade.

## **2.4 Desafios e Oportunidades na Implementação de Estilos de Liderança no Setor Público**

A implementação de estilos de liderança eficazes no setor público enfrenta uma série de desafios estruturais, culturais e institucionais que impactam diretamente a forma como os gestores atuam e influenciam suas equipes. Diferentemente do setor privado, onde há maior margem de flexibilidade e agilidade nas decisões, o ambiente da administração pública é fortemente marcado por normas, procedimentos rígidos e mecanismos de controle que muitas vezes engessam a ação gerencial. A burocracia excessiva, a rigidez dos processos administrativos e a limitada autonomia decisória são obstáculos frequentes vivenciados por líderes públicos. Tais fatores limitam o potencial de adoção de estilos de liderança contemporâneos, como o transformacional, o participativo e o servidor, que demandam iniciativa, inovação e foco no desenvolvimento humano.

Além disso, um dos principais entraves é a cultura organizacional enraizada em muitos órgãos públicos, que ainda privilegia estruturas

hierárquicas verticais e práticas tradicionais de comando e controle. Essa cultura, por vezes conservadora, resiste à mudança e dificulta a consolidação de lideranças mais colaborativas e empáticas. Segundo Chiavenato (2004), a transformação cultural é um processo complexo e progressivo que exige lideranças comprometidas com a evolução institucional e com a valorização das pessoas. A resistência à mudança, o medo da inovação e a carência de incentivos à criatividade são aspectos culturais que devem ser enfrentados para permitir a emergência de novos estilos de liderança.

Outro desafio relevante diz respeito à formação e capacitação dos gestores públicos. Em muitos casos, servidores são promovidos a posições de chefia com base no tempo de serviço ou em critérios políticos, sem necessariamente possuírem habilidades gerenciais ou experiência em liderança de equipes. A ausência de programas contínuos de formação em gestão de pessoas, inteligência emocional, comunicação e liderança limita consideravelmente a capacidade desses gestores em motivar e engajar seus subordinados. Embora iniciativas como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e os programas de desenvolvimento de lideranças do Governo Federal, como o LideraGOV, tenham ampliado o acesso à capacitação, ainda há uma lacuna expressiva entre o que é oferecido e as reais necessidades dos líderes públicos no exercício cotidiano de suas funções.

Do ponto de vista estrutural, também é possível observar a escassez de mecanismos institucionais que promovam a avaliação e o aprimoramento contínuo das lideranças. A ausência de indicadores específicos para medir a efetividade da liderança, o clima organizacional e o engajamento dos servidores torna difícil diagnosticar problemas e implementar soluções adequadas. Nesse sentido, seria estratégico adotar instrumentos como a avaliação 360 graus, o feedback estruturado e planos individuais de desenvolvimento, alinhados às metas institucionais e à cultura do serviço público.

Apesar dos inúmeros obstáculos, há também oportunidades promissoras para o fortalecimento da liderança no setor público. A modernização administrativa, impulsionada pelo avanço da transformação digital, tem permitido maior agilidade na comunicação interna, descentralização das informações e fortalecimento da cultura de dados, criando novas possibilidades para uma liderança mais estratégica e conectada com os desafios contemporâneos. Iniciativas de governo aberto, escuta cidadã e plataformas digitais de gestão colaborativa apontam para uma administração mais participativa, onde o gestor precisa ser um facilitador e articulador de soluções.

A crescente exigência da sociedade por mais transparência, eficiência e ética na gestão pública também tem pressionado os líderes a adotarem estilos mais humanos e orientados por valores públicos. Neste cenário, os líderes precisam atuar com empatia, responsabilidade social e escuta ativa, demonstrando capacidade de dialogar com diversos públicos e conduzir suas equipes com senso de propósito e serviço. Conforme destaca Mintzberg (2010), o bom gestor público deve ser um estrategista sensível ao contexto institucional e às dinâmicas sociais, sem abrir mão da integridade e da justiça nas suas decisões.

Adicionalmente, a entrada de novas gerações no serviço público representa uma oportunidade de renovação cultural e gerencial. Os jovens servidores, influenciados por uma visão mais horizontalizada das relações de trabalho, valorizam aspectos como diversidade, propósito, autonomia, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e ambientes colaborativos. Essa nova perspectiva favorece a adoção de práticas de liderança mais democráticas, onde a confiança, a inovação e o desenvolvimento contínuo são incentivados.

Por fim, o fortalecimento da liderança pública requer ações coordenadas entre os diferentes níveis de governo e instituições formadoras. É fundamental que os programas de capacitação deixem de ser pontuais e passem a ser estruturados como políticas permanentes, com currículos

voltados às necessidades reais dos gestores. Também se faz necessária a criação de redes de aprendizagem, mentorias e comunidades de prática, nas quais líderes possam trocar experiências, compartilhar boas práticas e construir soluções conjuntas.

Embora existam obstáculos concretos à implementação de novos modelos de liderança no setor público, é possível — por meio de políticas públicas de formação, transformação da cultura institucional e estímulo à inovação — construir um novo perfil de líder público. Este novo perfil, mais ético, inclusivo, estratégico e comprometido com o bem comum, é essencial para que a administração pública se torne mais eficiente, transparente e alinhada às demandas da sociedade contemporânea.

### **3 METODOLOGIA**

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, com foco na pesquisa bibliográfica, como método principal de investigação. Essa escolha metodológica visa analisar e interpretar criticamente a produção acadêmica existente acerca dos estilos de liderança e sua influência sobre a gestão de pessoas no setor público.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já publicado, sendo especialmente eficaz para a construção de fundamentos teóricos, identificação de lacunas e discussão de conceitos consolidados. Nesse contexto, foram consultadas obras clássicas e contemporâneas de autores renomados da área da Administração Pública e da Gestão de Pessoas, além de artigos científicos, relatórios técnicos e matérias jornalísticas que evidenciam a aplicação prática dos estilos de liderança no contexto público brasileiro.

A análise dos dados foi feita por meio de uma abordagem qualitativa interpretativa, permitindo a identificação de padrões, convergências e divergências entre os autores, com vistas à construção de uma discussão crítica e fundamentada. A seleção das fontes considerou critérios de relevância temática, atualidade e reconhecimento acadêmico.

Foram utilizadas bases confiáveis de pesquisa, como Scielo, Google Scholar, periódicos acadêmicos das áreas de Administração e Ciências Sociais Aplicadas, bem como relatórios e documentos institucionais disponíveis em repositórios universitários. Além disso, matérias publicadas em jornais de grande circulação nacional foram incorporadas com o objetivo de ilustrar, por meio de exemplos práticos e recentes, os impactos da liderança pública no desempenho das equipes.

Portanto, a metodologia adotada busca fornecer uma análise crítica e aprofundada sobre o tema, contribuindo para o debate acadêmico e para a compreensão dos desafios da liderança na gestão de pessoas no setor público.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS**

A análise realizada ao longo deste estudo evidenciou que os estilos de liderança exercem um impacto direto e decisivo na forma como a gestão de pessoas se concretiza no setor público. Em um ambiente marcado por estruturas hierárquicas rígidas, normas burocráticas e frequente escassez de recursos, o modo como os líderes atuam influencia não apenas o desempenho das equipes, mas também o engajamento, a motivação e a saúde organizacional dos servidores. No setor público, a figura do líder não pode ser compreendida apenas como alguém que cumpre e impõe regras. O líder público assume o papel de articulador, mobilizador de pessoas, mediador de conflitos e agente estratégico para promover um ambiente institucional mais democrático, justo e eficiente. Ao se deparar com um contexto em que os desafios incluem a falta de reconhecimento, limitações materiais e exigências sociais crescentes, torna-se essencial adotar posturas de liderança que privilegiem o diálogo, a empatia, a transparência e a valorização das pessoas.

A pesquisa mostrou que estilos de liderança autoritários e inflexíveis tendem a reforçar comportamentos de apatia, resistência e baixa produtividade, sobretudo quando associados a estruturas organizacionais

engessadas. Por outro lado, abordagens mais humanas e participativas, como a liderança transformacional, situacional e servidora, revelam-se mais eficazes na construção de equipes coesas, proativas e alinhadas com os valores do serviço público. Essas lideranças incentivam o protagonismo dos servidores, estimulam a criatividade na resolução de problemas e promovem um ambiente em que as contribuições individuais são reconhecidas e aproveitadas de forma construtiva.

Outro resultado importante identificado neste estudo diz respeito à relação entre estilos de liderança e clima organizacional. Ambientes de trabalho marcados por confiança, abertura ao diálogo e reconhecimento profissional estão diretamente relacionados à atuação de lideranças capacitadas e sensíveis às necessidades humanas da equipe. A liderança torna-se, nesse sentido, um vetor de qualidade institucional. Quando há confiança na gestão, os servidores tendem a assumir posturas mais colaborativas, a desenvolver senso de pertencimento e a se comprometer com os objetivos da organização

Além disso, observou-se que a adoção de estilos de liderança contemporâneos contribui para a modernização da administração pública. O incentivo à autonomia, à inovação e à escuta ativa não apenas fortalece a gestão de pessoas, mas também amplia a capacidade institucional de responder com agilidade e sensibilidade às demandas da sociedade. A gestão pública passa a ser percebida não como um sistema fechado e burocrático, mas como uma rede viva de relações interpessoais capazes de gerar soluções criativas, ágeis e centradas no cidadão.

Reconhecendo os desafios para a implementação de estilos de liderança mais eficazes, este estudo destaca a carência de programas contínuos de formação de lideranças, a persistência de critérios políticos ou hierárquicos para nomeações e a falta de indicadores claros para avaliar o desempenho da liderança como obstáculos significativos. Muitas vezes, servidores são alçados a cargos de chefia sem a devida preparação, comprometendo a qualidade da gestão e afetando negativamente a

motivação da equipe. A ampliação e melhoria dos programas de capacitação, incluindo mentorias, workshops e treinamentos focados em habilidades de liderança, são estratégias fundamentais para superar essas limitações.

Outro aspecto relevante é a importância da diversidade e inclusão na liderança pública. A entrada de novas gerações no serviço público, com uma visão mais horizontalizada e plural das relações de trabalho, oferece uma oportunidade valiosa para consolidar práticas de liderança mais abertas, inclusivas e baseadas na confiança. A valorização da diversidade de experiências e perspectivas enriquece a tomada de decisões e promove um ambiente organizacional mais inovador e acolhedor. A influência da tecnologia na liderança pública se destaca como um facilitador para práticas mais colaborativas e transparentes. Ferramentas digitais e plataformas de comunicação têm potencial para fortalecer o diálogo, a transparência e a participação dos servidores, contribuindo para a construção de uma cultura organizacional voltada à inovação e à melhoria contínua dos processos.

Por fim, a liderança no setor público deve ser compreendida como um processo dinâmico, relacional e adaptativo. Líderes capazes de construir vínculos sólidos com suas equipes, promover um clima de cooperação e alinhar os objetivos individuais aos coletivos são os que mais contribuem para o fortalecimento da gestão de pessoas e para a qualificação dos serviços públicos. Trata-se de uma liderança que inspira, desenvolve e serve, e não apenas comanda. Para isso, é fundamental que haja um compromisso institucional que valorize a formação, o reconhecimento e a avaliação contínua da liderança.

Este cenário exige, portanto, um esforço conjunto entre gestores, servidores e instituições formadoras para construir uma liderança orientada por valores públicos, escuta cidadã e valorização dos servidores como agentes estratégicos. Assim, será possível avançar na construção de instituições públicas mais humanas, eficientes e legitimadas socialmente,

aptas a responder com qualidade e sensibilidade às demandas da sociedade contemporânea.

## **5 CONCLUSÃO / CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão de pessoas no setor público vem passando por transformações significativas, exigindo lideranças mais conscientes, flexíveis e capacitadas para lidar com os desafios da administração contemporânea. Ao longo deste estudo, foi possível perceber que os estilos de liderança exercem um papel central na forma como os servidores públicos se relacionam com seu trabalho, sua equipe e os objetivos institucionais. Modelos como a liderança transformacional, situacional e servidora demonstraram, através da literatura consultada, maior capacidade de promover ambientes organizacionais mais colaborativos, motivadores e produtivos.

A liderança no setor público não pode mais se sustentar em práticas puramente burocráticas ou autoritárias. É necessário desenvolver líderes que saibam escutar, mobilizar pessoas e alinhar estratégias institucionais ao bem-estar dos servidores. Como argumenta Denhardt e Denhardt (2007), “a nova administração pública precisa olhar menos para o controle e mais para o envolvimento dos cidadãos e dos próprios servidores no processo de gestão”. Essa afirmação reforça a premissa de que uma gestão eficaz passa por uma liderança humanizada, que reconheça o valor das pessoas na entrega dos serviços públicos.

Entretanto, é importante ressaltar que a simples adoção de modelos de liderança não garante, por si só, o sucesso da gestão de pessoas. É necessário haver um comprometimento institucional com a capacitação de lideranças, o fortalecimento das práticas participativas e a valorização contínua do servidor público. O impacto positivo da liderança dependerá da sua contextualização e da forma como ela é implementada no cotidiano das organizações públicas.

Dessa forma, espera-se que este estudo possa contribuir para o avanço das discussões em torno da liderança e da gestão de pessoas no setor

público, despertando novos olhares e práticas voltadas para uma administração mais eficiente, ética e centrada nas pessoas.

## REFERÊNCIAS

AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 19., 1989, Ribeirão Preto. Anais.. Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989.

Azevedo, C. B., & Loureiro, M. R. (2003, jan./mar.). Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. *Revista do Serviço Público, ENAP*, 54(1), 45-61.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BASS, Bernard M. *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. *Transformational Leadership*. 2. ed. New York: Psychology Press, 2006.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. 314f. Tese (Doutorado) Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia Social e Organizacional*, n.1, p. 81-103, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESWELL, John W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010.

DENHARDT, Janet V.; DENHARDT, Robert B. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. 2. ed. New York: M.E. Sharpe, 2007.

FREITAS, Lucas. Falta de preparo em chefias públicas impacta servidores. *Folha de S.Paulo*, São Paulo, 11 fev. 2024. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/falta-de-preparo-em-chefias-publicas.shtml>. Acesso em: 19 fev. 2025.

GOMES, Gustavo. Liderança servidora: entenda o que é e como aplicá-la! Blog Agendor, 2022. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/lideranca-servidora/>. Acesso em: 15 fev. 2025.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.

Lopes, M. C. R. (2009, mar./jun.). Subjetividade e trabalho na sociedade contemporânea. *Trabalho, Educação e Saúde*, 7, 91-113.

MÜZELL, Maria. *Aplicação do modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard em gabinetes de desembargadores federais do Tribunal Regional Federal da 4ª Região*. 2006. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/103181/000594612.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2025.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 68-78, 2000.

Siqueira, M.V., & Mendes, A. M. (2009, jul./set.). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60(3), 241- 250.

TELES, Lucas. O que é liderança servidora? Criarh Consultoria, 2023.  
Disponível em: <https://criarh.com.br/lideranca-servidora/>. Acesso em: 15 fev. 2025.

VALENTE, João. Crise na liderança pública compromete moral dos servidores. *Jornal O Globo*, Rio de Janeiro, 07 fev. 2024. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/crise-na-lideranca-publica/>. Acesso em: 17 fev. 2025.

---

<sup>1</sup>Discente do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Instituto Federal do Amapá *Campus* Laranjal do Jari e-mail: [suelem.furtado99@gmail.com](mailto:suelem.furtado99@gmail.com)

<sup>2</sup>Discente do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Instituto Federal do Amapá *Campus* Laranjal do Jari e-mail: [andrefrancajari36@gmail.com](mailto:andrefrancajari36@gmail.com)

<sup>3</sup>Docente do Curso Superior de Bacharelado em Administração do Instituto Federal do Amapá *Campus* Laranjal do Jari. Doutor em Gerenciamento Ambiental (PRODEMA/UFPE). e-mail: [edilon.nunes@ifap.edu.br](mailto:edilon.nunes@ifap.edu.br)

[← Post anterior](#)

[Post seguinte →](#)

---

## RevistaFT

**A RevistaFT** têm 29 anos. É uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2”**.

Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os

## Contato

**Queremos te ouvir.**

**WhatsApp RJ:**  
(21) 99451-7530

**WhatsApp SP:**  
(11) 98597-3405

## Conselho Editorial

**Editores**

**Fundadores:**

Dr. Oston de Lacerda Mendes.  
Dr. João Marcelo

artigos e publique o seu também clicando aqui,



**e-Mail:**

contato@revistaf  
t.com.br

**ISSN:** 1678-0817

**CNPJ:**

48.728.404/0001-  
22

**Fator de**

**impacto** FI=

5.397 (muito alto)

**Turismo**

**Acadêmico**

Gigliotti.

**Editor**

**Científico:**

Dr. Oston de  
Lacerda Mendes

**Jornalista**

**Responsável:**

Marcos Antônio

Alves MTB

6036DRT-MG

**Orientadoras:**

Dra. Hevellyn

Andrade

Monteiro

Dra. Chimene

Kuhn Nobre

**Revisores:**

Lista atualizada  
periodicamente

em

[revistaft.com.br/expense](http://revistaft.com.br/expense)

Venha  
fazer parte de  
nosso time de

revisores

também!

*Agência* **ft**