



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS V – JOÃO PESSOA  
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU EM GESTÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**RAFAELLA KATHARINA ESPÍNOLA LACERDA FREIRE**

**O PAPEL DO LÍDER NO CONTEXTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS  
NO SETOR PÚBLICO**

**JOÃO PESSOA  
2024**

RAFAELLA KATHARINA ESPÍNOLA LACERDA FREIRE

**O PAPEL DO LÍDER NO CONTEXTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS  
NO SETOR PÚBLICO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

**Área de concentração:** Gestão da Administração Pública

**Orientadora:** Prof. Dra. Andréa Xavier de Albuquerque de Souza.

**JOÃO PESSOA  
2024**

F866p Freire, Rafaella Katharina Espínola Lacerda.  
O papel do líder no contexto da gestão estratégica de  
pessoas no setor público [manuscrito] / Rafaella Katharina  
Espínola Lacerda Freire. - 2024.

27 p.

Digitado.

Monografia (Especialização Gestão em Administração  
Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Profa. Dra. Andréa Xavier de Albuquerque de  
Souza , Especialização em Gestão em Administração Pública -  
UEPB/ESPEP. "

1. Gestão de pessoas. 2. Tipos de liderança. 3.  
Administração pública. I. Título

21. ed. CDD 352.6

RAFAELLA KATHARINA ESPÍNOLA LACERDA FREIRE

O PAPEL DO LÍDER NO CONTEXTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS  
NO SETOR PÚBLICO

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a/ao Coordenação do Curso de Especialização em Gestão em Administração Pública da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola de Serviço Público do Estado da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão em Administração Pública.

Área de concentração: Gestão em Administração Pública.

Aprovada em: 01/07/2024.

**BANCA EXAMINADORA**

*Andréa X. A. Souza*

Prof. Dra. Andréa Xavier de Albuquerque de Souza (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Documento assinado digitalmente  
ILKA MARIA SOARES CAMPOS  
Data: 08/07/2024 14:26:38-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dra. Ilka Maria Soares Campos  
Escola de Serviço do Governo do Estado da Paraíba (ESPEP)



Documento assinado digitalmente  
JACQUELINE ECHEVERRIA BARRANCOS  
Data: 08/07/2024 19:06:27-0300  
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. Jacqueline Echeverria Barrancos  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....   | 9  |
| 2 O PAPEL DA LIDERANÇA .....   | 13 |
| 2.1 A Liderança.....   | 13 |
| 2.1.1 <i>Liderança: conceitos</i> .....  | 13 |
| 2.1.2 <i>As relações organizacionais envolvendo o líder e a liderança: ênfase dos estudos e trabalhos</i> .....                                  | 14 |
| 2.2 Estilos de Liderança e papel no desempenho dos liderados.....  | 15 |
| 2.2.1 <i>Liderança transacional</i> .....  | 16 |
| 2.2.2 <i>Liderança transformacional</i> .....  | 16 |
| 2.3 Dimensões fundamentais na Gestão de Pessoas: Estratégia de Negócios, Práticas de Gestão e o Papel do Líder na Execução dessas Práticas ..... | 19 |
| 3 METODOLOGIA .....  | 20 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....   | 21 |
| 5 CONCLUSÃO .....  | 25 |
| REFERÊNCIAS.....   | 26 |

## O PAPEL DO LÍDER NO CONTEXTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

### THE ROLE OF THE LEADER IN THE CONTEXT OF STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT THE PUBLIC SECTOR

Rafaella Katharina Espínola Lacerda Freire<sup>1\*</sup>  
Andréa Xavier de Albuquerque de Sousa<sup>2\*\*</sup>

#### RESUMO

Com o surgimento de novas tecnologias e novas formas de trabalho que expandem a competitividade das organizações, tornou-se fundamental uma administração eficaz de colaboradores e equipes para atingir os objetivos e metas organizacionais. Nesse sentido, as lideranças desempenham um papel essencial ao orientar e direcionar as instituições para uma atuação eficaz. Este estudo foca em analisar o papel do gestor enquanto líder, como agente-chave na gestão de pessoas, em contraponto, ao papel do gestor enquanto chefe. Tem como objetivo, analisar como os estilos de liderança influenciam o desempenho das equipes no setor público. A pesquisa fundamenta-se em teorias clássicas e contemporâneas sobre liderança, com ênfase na relação líder-liderado e seu impacto no desempenho organizacional. Quanto a metodologia, trata-se de uma pesquisa de revisão bibliográfica, de natureza básica, de caráter exploratório e descritivo, de abordagem qualitativa. São abordados conceitos de liderança, diferenciação entre gestor-líder e gestor-chefe, gestão estratégica de pessoas e suas relações, com ênfase nos estilos de liderança e seus impactos no desempenho das equipes no setor público. Os resultados indicam que, embora existam diversos estudos sobre liderança, frequentemente negligenciam o papel do líder como gestor de pessoas, aquele inspira, motiva e direciona a equipe, focando mais no aspecto autoritário do chefe, revelando uma lacuna nesse tipo de abordagem. A análise teórica revela que os estilos de liderança transformacional e situacional são particularmente eficazes no contexto da gestão estratégica de pessoas. Em especial, destaca-se que esses estilos são os mais indicados para o serviço público devido à sua capacidade de adaptar-se às necessidades dos colaboradores e ao contexto específico das organizações públicas. Esses estilos promovem um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório, alinhando-se aos objetivos estratégicos das instituições públicas. Portanto, para a uma execução eficiente da gestão estratégica de pessoas, é necessária uma compreensão mais profunda do líder no papel de gestor de pessoas. O uso dos estilos propostos, pode proporcionar uma abordagem holística para lidar com essa lacuna, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e satisfatório.

**Palavras-Chave:** Gestão estratégica de pessoas; liderança; estilos de liderança; setor público.

---

<sup>1\*</sup> Especialista em Direito Público. E-mail: rafaella.espinola@hotmail.com.

<sup>2\*\*</sup> Dra. em Psicologia Social. E-mail: andreaxavi@servidor.uepb.edu.br.

## ABSTRACT

With the emergence of new technologies and new ways of working that expand the competitiveness of organizations, effective management of employees and teams has become essential to achieve organizational objectives and goals. In this sense, leaders play an essential role in guiding and directing institutions towards effective performance. This study focuses on analyzing the role of the manager as a leader, as a key agent in people management, as opposed to the role of the manager as a boss. Its objective is to analyze how leadership styles influence the performance of teams in the public sector. The research is based on classic and contemporary theories about leadership, with an emphasis on the leader-follower relationship and its impact on organizational performance. As for the methodology, it is a bibliographic review research, of a basic nature, of an exploratory and descriptive nature, with a qualitative approach. Leadership concepts, differentiation between leader-manager and chief manager, strategic management of people and their relationships are covered, with an emphasis on leadership styles and their impacts on the performance of teams in the public sector. The results indicate that, although there are several studies on leadership, they often neglect the role of the leader as a people manager, who inspires, motivates and directs the team, focusing more on the authoritarian aspect of the boss, revealing a gap in this type of approach. Theoretical analysis reveals that transformational and situational leadership styles are particularly effective in the context of strategic people management. In particular, it is highlighted that these styles are the most suitable for public service due to their ability to adapt to the needs of employees and the specific context of public organizations. These styles promote a more productive and satisfying work environment, aligning with the strategic objectives of public institutions. Therefore, for the efficient execution of strategic people management, a deeper understanding of the leader in the role of people manager is necessary. Using the proposed styles can provide a holistic approach to addressing this gap, promoting a more productive and satisfying work environment.

**Keywords:** strategic people management; leadership; leadership styles; public sector.

## INTRODUÇÃO

A crescente relevância da liderança, no âmbito da gestão pública, é amplamente reconhecida, impulsionada pela emergência e consolidação de um ambiente caracterizado pela complexidade crescente. Nesse contexto dinâmico, as instituições públicas são desafiadas a alcançar maior eficiência em termos de resultados, qualidade e produtividade das equipes de trabalho. A liderança, entendida como uma influência interpessoal voltada para a consecução de objetivos específicos em determinadas situações (Chiavenato, 2021), é crucial para o alcance bem-sucedido de metas por meio da orientação aos colaboradores (Maximiano, 2007).

No que diz respeito ao papel da liderança (líder) e da gestão (gestor/chefe), alguns autores argumentam, de certa forma, que são a mesma coisa. Fayol (1990), um dos pioneiros na teoria da administração, acreditava que a função do gerente envolvia aspectos tanto de liderança quanto de gestão. Ele enfatizou a importância de funções administrativas como planejamento, organização, comando, coordenação e

controle. Enquanto Koontz, e O'Donnell (1992), autores de um dos livros mais influentes sobre administração, também defendem a ideia de que a liderança e a gestão são inseparáveis, descrevendo o papel do gerente como envolvendo aspectos de ambos. Neste trabalho, será abordado o entendimento de que liderar e chefiar são conceitos distintos. Para sustentar essa visão, serão abordados autores que também reconhecem essa diferenciação.

De acordo com Maxwell (2008, p. 232), "o chefe dirige seus trabalhadores, depende da autoridade, inspira o medo, se refere a ele sem a equipe e determina os culpados do fracasso. Já, o líder treina seus colaboradores, [...], se refere a equipe e ele trabalhando em conjunto e conserta o fracasso." Por sua vez, Oliveira (2014, p. 58) destaca que a principal diferença entre líder e chefe é que "[...] o líder cobra os resultados do grupo treinando, desenvolvendo, apoiando e motivando-o a conseguir a vitória. O chefe comanda o grupo através de ordens, determinações e cobranças para a realização da tarefa".

O líder, enquanto gestor de pessoas, é alguém que não apenas coordena e supervisiona as atividades de uma equipe, mas também inspira, motiva e orienta os membros do grupo. É alguém capaz de influenciar positivamente as pessoas ao seu redor, buscando não apenas alcançar metas e objetivos, mas também desenvolver e capacitar seus colaboradores.

Qualquer pessoa dentro de um grupo pode exercer liderança. Sempre há alguém que conduz as situações de forma natural. Conforme Adair (2000, p. 17), "Um chefe pode lhe dizer o que fazer, mas é o líder que vai lhe explicar o porquê de fazer". Segundo Oliveira (2014, p. 57), "O que qualifica o líder são suas características e qualidades, que podem ou não interferir em seu desempenho profissional". O líder, expõe os objetivos e necessidades da organização à sua equipe, buscando de forma motivadora o progresso. Constantemente utiliza metas, esquemas e estratégias para resolver problemas.

Por outro lado, o chefe (gestor) ocupa uma posição mais elevada na organização e tem como objetivo o gerenciamento, sendo respeitado pelo seu poder dentro da organização. O status de chefe/gestor é alcançado devido ao reconhecimento por seu trabalho dentro da empresa/organização, pela experiência ou capacidade (Oliveira, 2014). Em alguns casos, o chefe/gestor assume essa hierarquia despreparado, sem aptidões de liderança, dispondo, apenas, de mais conhecimento e aptidões para a área, que seus colegas. Segundo Rego, Cunha e Wood (2011), os chefes podem ter diferentes tipos de personalidade, variando desde os que buscam se destacar até os que procrastinam suas tarefas. Frequentemente, é impossível alterá-los, mas é possível ajustar a forma como lidamos com eles.

Embora um chefe/gestor possa ter autoridade e responsabilidade sobre uma equipe, nem sempre ele é capaz de inspirar ou motivar seus subordinados da mesma maneira que um líder. Um chefe/gestor muitas vezes se baseia mais em regras e procedimentos para alcançar resultados, enquanto um líder pode adotar uma abordagem mais flexível e adaptável, focando no desenvolvimento pessoal e profissional de sua equipe.



Em suma, enquanto um gestor geralmente se concentra mais na autoridade e na execução de tarefas, o líder, enquanto gestor de pessoas, se destaca por sua capacidade de inspirar, motivar e desenvolver seus colaboradores, buscando alcançar resultados através do engajamento e do desenvolvimento da equipe.

Assim, superadas as definições e diferenciações entre liderança (liderar) e gestão (chefiar), é crucial observar as mudanças significativas que estão moldando a administração pública. Atualmente, observa-se uma reforma substancial na gestão de recursos humanos, impulsionada por políticas mais sólidas e pela incorporação de objetivos estratégicos. Essas mudanças refletem a transição da administração pública para um modelo mais eficiente e orientado a resultados.

De acordo com Demo (2005, apud Santos, 2009, p. 34), a implementação de políticas de gestão de pessoas que priorizam o desenvolvimento e a valorização dos colaboradores nas organizações, pode resultar em benefícios como a produção de produtos e serviços inovadores e de alta qualidade, além de um atendimento mais flexível e atencioso. Isso ocorre porque colaboradores que se sentem atendidos, satisfeitos e valorizados tendem a desempenhar suas funções com maior dedicação.

Para Siqueira (2009), a modernização da administração pública trata-se de um processo contínuo, no qual modelos e modismos gerenciais são constantemente implantados, com vistas a uma estrutura governamental que atenda de modo mais eficiente e eficaz às necessidades e demandas sociais.

A gestão de pessoas precisa estar alinhada às estratégias da organização, ou seja, focada em objetivos e metas organizacionais e no desenvolvimento e a valorização de seus colaboradores. Para isso, é essencial que os prestadores de serviços estejam capacitados e motivados a desempenhar suas funções. Nesse sentido, a Gestão Estratégica de Pessoas é necessária para articular o indivíduo com o sistema organizacional, permitindo à organização tornar seus recursos humanos (funcionários) produtivos e estratégicos. De acordo com Dutra (2009), a atuação da área de Gestão de Pessoas, em uma perspectiva estratégica, visa gerar comprometimento, o qual requer tempo, estratégias adequadas e avaliação contínua, incluindo a adoção de medidas corretivas.

Dessa forma, entende-se que uma gestão estratégica de pessoas, através da liderança, pode alterar de forma significativa o processo de gestão de uma organização e pode apresentar benefícios consideráveis ao processo de gestão como um todo.

Nesse contexto, liderar em organizações corporativas é interpretado como obter desempenho e colaboração dos envolvidos, exigindo dos líderes, atitudes proativas para garantir a realização das atividades planejadas (Grun; Asslander, 2009). A dimensão humana das organizações, portanto, assume prioridade nos esforços e dedicação do gestor, destacando-se a necessidade de compreender os mecanismos e dinâmicas do comportamento organizacional, especialmente nas organizações públicas com suas características regulatórias específicas (Bergue, 2010).

Com base nas considerações até aqui realizadas, o presente estudo parte da seguinte pergunta de pesquisa: como os estilos de liderança afetam o desempenho das equipes de trabalho no setor público? Logo, o objetivo geral desta pesquisa bibliográfica é analisar como diferentes estilos de liderança influenciam o desempenho das equipes de trabalho no setor público, como ferramenta da gestão estratégica de pessoas. Para alcançar esse objetivo, os objetivos específicos incluem: 1. A identificação e caracterização dos estilos de liderança; 2. Identificar como o estilo de liderança adotado impacta no desempenho das equipes e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade. 3. Averiguar os estilos de liderança mais adequados para organizações públicas.

Como servidora pública, percebo diariamente que em cada setor existem líderes com características diferentes, o que me fez refletir sobre a influência dessas diferenças no desempenho das equipes. É com um sentimento de responsabilidade e compromisso com a melhoria contínua do serviço público que me dedico a este estudo, na esperança de promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo para todos os servidores.

No contexto do aumento da competitividade entre organizações e das crescentes demandas sociais em relação às instituições públicas, destaca-se a relevância de demonstrar o papel dos líderes na condução das equipes, como uma ferramenta crucial para a transformação e melhoria contínua nos processos organizacionais. Este reconhecimento ressalta o capital humano como um componente fundamental no desempenho organizacional (Bergue, 2010).

A relevância acadêmica do tema, está na necessidade de avançar o conhecimento em administração e gestão de recursos humanos, integrando gestão estratégica de pessoas e liderança. A literatura carece de uma abordagem integrada sobre o papel do líder como gestor de pessoas e seu impacto no desempenho organizacional, o que pode fornecer insights valiosos para práticas gerenciais mais eficazes e para o avanço teórico da área.

Em termos de relevância social, compreender como os estilos de liderança influenciam o desempenho das equipes no setor público é fundamental para garantir a eficácia dos serviços prestados à sociedade. Investir na capacitação e desenvolvimento dos líderes no setor público pode resultar em melhorias significativas na qualidade dos serviços oferecidos à população. Além disso, uma gestão de pessoas e liderança eficazes podem promover ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e satisfatórios para os colaboradores, impactando positivamente o desempenho das organizações e a qualidade de vida dos colaboradores.

Assim, esse estudo pode contribuir para a construção de organizações mais éticas, responsáveis e socialmente conscientes, sendo relevante tanto academicamente, pela contribuição para o avanço do conhecimento, quanto socialmente, pela melhoria dos serviços públicos. A próxima seção apresentará o referencial teórico, abordando a gestão estratégica de pessoas com ênfase na liderança, os estilos de liderança e seu impacto no desempenho das equipes, e por fim, as dimensões fundamentais na Gestão de Pessoas.

## 2 O PAPEL DA LIDERANÇA

### 2.1 A Liderança

Além dos profissionais de recursos humanos, dois outros protagonistas desempenham papéis fundamentais na implementação da gestão de pessoas: os funcionários, que são os destinatários do processo, e os seus superiores, que frequentemente são os principais executores desses processos. Nesse contexto, a liderança, que se refere à relação entre líderes e liderados, bem como o desempenho do papel organizacional do líder ou gestor, emerge como um tema crucial a ser abordado.

Este estudo opta por explorar o papel do líder como um ator organizacional significativo na execução da gestão de pessoas. A origem do conceito de gerente antecede o conceito de líder. Inicialmente definido com base nas funções clássicas da administração - planejar, organizar, dirigir e controlar (Maximiano, 2004; Pereira *et al.*, 2015) - o papel do gerente evoluiu, incorporando responsabilidades relacionadas às interações com as pessoas. Por outro lado, o conceito de líder, originalmente centrado em características individuais e nas relações interpessoais, expandiu-se para incorporar outras variáveis contingenciais (Day *et al.*, 2007; Yukl, 2012). Assim, embora os conceitos possam parecer intercambiáveis, no contexto organizacional (Maximiano, 2004; Motta *et al.*, 2004; Spisak *et al.*, 2015), a pesquisa sobre liderança é mais contemporânea, abrangente e respaldada por diversas disciplinas, especialmente no que se refere à temática de recursos humanos.

#### 2.1.1 Liderança: conceitos

O conceito de liderança é amplamente debatido e, apesar da diversidade de abordagens, ainda não há um consenso definitivo entre os estudiosos, mesmo após cerca de 200 anos de estudos dedicados ao tema (Calvosa, 2021). Esse trabalho busca analisar a liderança no contexto do líder enquanto gestor de pessoas e influenciador de comportamentos.

Nesse sentido, Cecília Bergamini (1994, apud Calvosa, 2021) identifica dois elementos comuns presentes em muitas definições de liderança: a liderança como fenômeno grupal e como um processo de influência intencional. Nessa perspectiva, a liderança é concebida como um processo de influência relacionado às características e comportamentos do líder, bem como à percepção desses elementos pelos liderados durante esse processo (Day, 2012 apud Calvosa, 2021).

A importância atribuída à liderança remonta aos primórdios da humanidade, onde líderes foram considerados agentes privilegiados e únicos, influenciando diretamente o desenvolvimento da história humana. Desta forma, a figura do líder é crucial para o progresso das organizações, sendo considerada uma vantagem competitiva essencial para o futuro, capaz de articular ideias e desenvolver uma visão alinhada à realidade (Arruda, [s.d]).

Em um contexto contemporâneo, a gestão de organizações é vital para sua sustentabilidade e sucesso, com as pessoas desempenhando um papel indispensável no processo administrativo. A administração é, portanto, uma competência intelectual

e interpessoal, na qual a liderança desempenha um papel central. Segundo Hollander (1964), a teoria das trocas enfatiza a importância do equilíbrio entre as expectativas dos liderados e os comportamentos adotados pelo líder para a eficácia da liderança (Bergamini, 1994). A liderança, como processo complexo, demanda dos administradores uma variedade de atividades e competências, como coordenação, motivação, direção e comunicação, sendo essencial para desenvolver e operacionalizar os demais processos administrativos (Maximiano, 2007).

Administrar, no contexto da liderança, é conduzir um grupo de pessoas influenciando seus comportamentos e ações em direção ao alcance de objetivos específicos, alinhados a uma visão de futuro e princípios compartilhados. Nessa perspectiva, o líder adapta sua abordagem conforme o tipo de pessoas influenciadas e as circunstâncias específicas (Lacombe, 2009).

Em um ambiente organizacional dinâmico, as organizações dependem fortemente da liderança para atingir níveis significativos de eficácia. Os líderes são incitados a desempenhar um papel ativo, desafiando o status quo, criando visões de futuro e motivando os membros da organização (Robbins, *et al.*, 2010).

Conforme destacado por Maximiano:

A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independentemente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos[...]. (MAXIMIANO, 2007, p. 280, 281).

Bergue (2010) concebe a liderança como a habilidade de fazer com que um grupo responda positivamente à orientação de uma ação específica, mesmo em circunstâncias adversas. O poder do líder, segundo o autor, é exercido através da "dominação" individual, envolvendo a percepção do futuro, o planejamento estratégico e a capacidade de liderar pessoas. Diante das rápidas mudanças no ambiente corporativo contemporâneo, as organizações devem investir no desenvolvimento de lideranças capazes de agir, tomar decisões assertivas e cultivar novos líderes (Silveira, 2004).

Em síntese, a liderança é um fator essencial para o sucesso e continuidade das organizações. Como ressaltado por Lacombe (2009), a liderança não pode ser subestimada, pois desempenha um papel fundamental na direção, no desempenho e na adaptação das organizações em ambientes complexos e em constante mudança. Esta afirmação destaca a importância crítica da liderança em todos os níveis de uma organização, influenciando desde a cultura organizacional até a formulação de estratégias. Sem uma liderança eficaz, uma organização pode enfrentar dificuldades para lidar com desafios, inovar e alcançar seus objetivos. Portanto, reconhecer e investir no desenvolvimento de liderança é essencial para garantir o sucesso de longo prazo e a sustentabilidade das organizações modernas.

### **2.1.2 As relações organizacionais envolvendo o líder e a liderança: ênfase dos estudos e trabalhos**

Quando se associa liderança a resultados, esses resultados são percebidos como atitudes dos liderados ou como o impacto da execução das tarefas/atividades, não se referindo diretamente aos resultados organizacionais.

Pesquisas revelam conclusões intrigantes ao demonstrar conexões com o ambiente organizacional e o perfil do líder investigado. Martin, Liao e Campbell (2013) destacam que líderes que empoderam, exercem influência tanto sobre o resultado do trabalho quanto sobre a atitude proativa de seus subordinados. Em contraste, líderes diretos influenciam exclusivamente o resultado do trabalho. Entretanto, quando os liderados estão satisfeitos com o líder, a influência na atitude proativa também é observada no estilo direto.

Dois estudos que exploram a relação com o comprometimento, apresentam resultados praticamente opostos. Maciel e Nascimento (2013) identificam três clusters de liderança transformacional e associam-nos às dimensões afetiva, normativa e instrumental (continuidade) do comprometimento. A relação com a dimensão instrumental é mediada pelo nível de instrução dos liderados. Por outro lado, o estudo de C. M. Fernandes, Siqueira e Vieira (2014), usando o conceito de estilos de liderança, observa que o repertório de estilos desempenha um papel moderador fraco entre suporte organizacional e comprometimento afetivo. Dias e Borges (2015) constata que, no setor público, o estilo transacional está mais associado ao melhor desempenho da equipe ao vincular o desempenho à recompensa.

Adicionalmente, Chami-Malaeb e Garavan (2013), por meio de uma revisão bibliográfica, propõem um modelo conceitual que relaciona o desenvolvimento de práticas de liderança com o comprometimento afetivo e a intenção de permanecer na organização, entre outros aspectos.

Esses estudos, embora não esgotem as pesquisas recentes sobre líderes, liderança e suas relações com indivíduos e resultados, ilustram uma ampla gama de possibilidades, abordagens e descobertas distintas. Vale salientar que todos esses estudos adotam uma abordagem quantitativa.

Três trabalhos destacam a ênfase da produção acadêmica sobre liderança no Brasil: Delfino, Silva e Rohde (2010), Santos *et al.* (2013) e Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015). O primeiro retrata que, entre 1996 e 2009, os estudos enfocavam construtos de liderança, modelos, perfil, estilos de liderança e a relação líder-liderado. O segundo, ao observar o período de 2007 a 2012, reforça a mesma ênfase, acrescentando análises de diferenças demográficas nos líderes e de processos de desenvolvimento de liderança. Já o terceiro destaca que os estudos nacionais ainda são incipientes quando comparados a outras áreas do comportamento organizacional e a estudos realizados fora do Brasil. Evidencia-se, assim, que, apesar de abundantes, diversos e complexos, os estudos e pesquisas sobre liderança orbitam em torno do líder, de suas interações/relações com as pessoas e de alguns impactos organizacionais, mas raramente articulam as quatro dimensões mencionadas por Yukl (2012), que posicionariam o líder como o elo fundamental no alinhamento organizacional. Esse cenário se configura como uma lacuna e uma oportunidade de avanço nos estudos sobre o tema.

## **2.2 Estilos de Liderança e papel no desempenho dos liderados**

Ao explorar os estilos de liderança no contexto do setor público, Chiavenato (2021) identifica três modelos fundamentais: autocrático, liberal (ou laissez-faire) e democrático. O estilo autocrático caracteriza-se por uma abordagem impositiva e rígida do líder, enquanto no estilo liberal, o líder adota uma postura mais passiva, permitindo à equipe maior autonomia nas decisões. Por outro lado, o estilo democrático envolve a participação ativa do líder em conjunto com a equipe nas tomadas de decisão.

Chiavenato (2021) também propõe uma perspectiva adicional, distinguindo líderes em vários níveis organizacionais. Líderes estratégicos são reconhecidos por seu pensamento global e responsabilidades nos negócios da organização, enquanto líderes táticos são vistos como mobilizadores de talentos. Já os líderes operacionais concentram-se na condução das equipes para alcançar resultados tangíveis.

A evolução das teorias de liderança destaca duas abordagens predominantes na atualidade: liderança transacional e liderança transformacional (Aparecida, 2014). Bass (1985), importante contribuinte nesse desenvolvimento, apresenta essas abordagens como fundamentais, marcando um estágio crucial nesse processo (Antonakis, 2012 apud Carneiro, 2016).

### ***2.2.1 Liderança transacional***

A liderança transacional, definida por Burn (1979, apud Aparecida, 2014), refere-se à autoridade burocrática nas organizações, priorizando padrões de trabalho e atribuições de tarefas para atingir metas. Esse estilo envolve recompensas e reconhecimento por esforços e realizações, estabelecendo uma dinâmica de negociação entre líder e equipe. Distingue-se ainda pela administração por exceção ativa e passiva, intervindo apenas quando necessário.

Embora a liderança transacional possa ser eficaz em situações onde as metas são claras e os processos bem estruturados, ela também pode limitar a inovação e a criatividade, uma vez que tende a privilegiar o cumprimento de padrões estabelecidos em detrimento da busca por novas ideias. Em contraste com a liderança transformacional, que se concentra em inspirar e motivar os colaboradores para alcançar objetivos mais amplos e a longo prazo, a liderança transacional é mais focada na gestão cotidiana e na garantia da conformidade com as normas estabelecidas.

### ***2.2.2 Liderança transformacional***

A liderança transformacional, visa estimular os colaboradores a atender aos interesses organizacionais e do grupo, demonstrando uma preocupação genuína pelas necessidades individuais. Líderes transformacionais têm a capacidade de inspirar e motivar, buscando o máximo empenho das equipes para atingir metas coletivas (Robbins, *et al.*, 2010).

Em contraste com a liderança transacional, que se concentra mais na gestão e no cumprimento de metas imediatas, a liderança transformacional visa à inspiração e à motivação intrínseca dos colaboradores, levando a resultados que podem ir além do esperado inicialmente. Ela é especialmente eficaz em ambientes que exigem adaptação constante e inovação, pois promove um espírito de

colaboração e um compromisso compartilhado com o sucesso a longo prazo da organização.

Bass (2006), um dos principais teóricos da liderança transformacional, identificou várias habilidades essenciais que um líder transformacional deve possuir:

1. **Visão Inspiradora:** líderes transformacionais articulam uma visão clara e atraente do futuro, que motiva e inspira os membros da equipe a se esforçarem por objetivos maiores.

2. **Comunicação Eficaz:** importância da habilidade de comunicar essa visão e os objetivos de forma clara e convincente, garantindo que todos na equipe compreendam e compartilhem da mesma visão.

3. **Estimulação Intelectual:** líderes transformacionais incentivam a criatividade e a inovação, desafiando a equipe a pensar de novas maneiras e a resolver problemas de forma criativa.

4. **Consideração Individualizada:** Bass aponta que esses líderes tratam cada membro da equipe como um indivíduo único, oferecendo orientação, apoio e reconhecimento personalizados.

5. **Influência Idealizada:** Bass afirma que líderes transformacionais atuam como modelos de comportamento ético e moral, ganhando a confiança e o respeito da equipe através de sua integridade e altos padrões.

Assim, é possível perceber que os estilos transacional e transformacional se diferenciam principalmente na forma como o líder motiva e estabelece metas, complementando-se mutuamente (Hater e Bass, 1988 apud Carneiro, 2016), como aponta Robbins (2010).

A década de 1970 marcou significativas transformações na gestão, abandonando modelos hierárquicos burocratizados em prol de abordagens mais flexíveis e inovadoras. Essa mudança refletiu não apenas na liderança, mas também na gestão de desempenho, destacando a importância de informações sobre o desempenho em contraste com regras e regulamentos (Moynihan, 2008 apud Aparecida, 2014).

No âmbito da gestão de pessoas no setor público, é essencial compreender os agentes públicos e os recursos humanos que contribuem para o funcionamento das organizações. Servidores públicos mantêm vínculos laborais com o estado, e a gestão de pessoas busca suprir, manter e desenvolver esses colaboradores, considerando as necessidades mútuas e a dinâmica interna e externa dos órgãos públicos (Bergue, 2010).

A transformação na gestão pública no início do século XXI não apenas ressalta a importância da liderança, mas também da gestão de desempenho. Essa nova abordagem busca consolidar o papel do estado como regulador de agentes

políticos e sociais, orientando o recrutamento e desenvolvimento de servidores para aprimorar os serviços públicos (Oliveira, 2017).

Estudos indicam que os estilos de liderança têm impacto direto no comportamento e na produtividade dos indivíduos nas organizações (Silva *et al.*, 2019). Maximiano (2007) sugere que a eficácia do estilo de liderança pode ser medida pelo seu efeito no desempenho e na satisfação dos colaboradores, sendo considerado eficaz quando ambos são satisfatórios.

A existência de um grupo é fundamental para os sociólogos, definindo-se pela união de membros em busca de objetivos comuns. A coesão grupal, por exemplo, gera satisfação no trabalho e contribui para a estabilidade e apoio social, impactando diretamente na produtividade e na moral dos colaboradores (Kwasnicka, 2010).

A abordagem comportamental destaca a importância de compreender o funcionamento e as necessidades dos grupos para otimizar o desempenho. Habilidades humanas, como cooperação, comunicação eficaz e compreensão das motivações do grupo, tornam-se essenciais para o administrador, evidenciando a relevância da dimensão humana na gestão (Lacombe, 2009). Compreender esses aspectos é crucial, pois a eficácia do comportamento humano em grupos, impacta diretamente nos resultados organizacionais.

### **2.2.3 Liderança situacional**

Conforme apontado por Hersey e Blanchard (1986), a prática da liderança está associada a várias variáveis situacionais, incluindo o líder, os subordinados, superiores, colegas, a organização, as exigências do cargo e o tempo, entre outras. No entanto, a principal ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A eficácia e a continuidade da liderança dependem de como os subordinados percebem e aceitam a influência do líder. Segundo Schein (1965), o “líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento. Se as necessidades e os motivos dos seus subordinados forem diferentes, devem ser tratados de modo diferente”.

Um conceito fundamental abordado por Hersey e Blanchard (1986) na Liderança Situacional é o de maturidade. Segundo os autores, maturidade é definida como a habilidade e a disposição das pessoas em assumir a responsabilidade pela orientação de seu próprio comportamento.

De acordo com o modelo da Liderança Situacional, o líder deve ser capaz de avaliar corretamente o grau de maturidade de seus subordinados em relação a tarefas específicas. Além disso, o líder deve também diagnosticar o nível de maturidade de um grupo determinado (como uma equipe que trabalha com objetivos comuns), a fim de ajustar seu próprio comportamento de liderança para interagir de forma mais eficaz com esse grupo (Hersey e Blanchard, 1986).

A liderança situacional, desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1986), propõe que os líderes devem adaptar seu estilo de liderança com base na situação específica e na maturidade dos seguidores. A partir do entendimento desses autores, pode-se inferir que no contexto do serviço público, essa abordagem pode ser



especialmente útil, visto que as equipes frequentemente lidam com desafios variados e complexos. Ao ajustar o estilo de liderança, os líderes podem responder de forma mais eficaz às necessidades de seus subordinados, promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e melhorar o desempenho organizacional. Essa flexibilidade é crucial para lidar com a diversidade de competências e níveis de aplicação encontrados no setor público, permitindo uma gestão mais eficiente e adaptada às particularidades de cada situação.

### **2.3 Dimensões fundamentais na Gestão de Pessoas: Estratégia de Negócios, Práticas de Gestão e o Papel do Líder na Execução dessas Práticas**

Como discutido anteriormente, a gestão de pessoas não pode ser abordada como um processo fragmentado. Tanto políticas e práticas isoladas, quanto a influência exclusiva do líder sobre os indivíduos, são insuficientes para garantir uma gestão eficaz. É somente através da combinação de políticas e práticas estabelecidas, compartilhadas e implementadas por um líder ativo que se pode direcionar o comportamento das pessoas, promovendo mensagens coletivas alinhadas aos objetivos da organização e centradas nos indivíduos.

Nesse contexto, Gratton e Truss (2003) desenvolveram um modelo tridimensional denominado, "estratégia tridimensional de pessoas". Esse modelo abrange três dimensões principais: o alinhamento vertical entre a estratégia de negócios e a estratégia de gestão de pessoas; o alinhamento horizontal entre as políticas e práticas de gestão de pessoas; e um terceiro eixo que avalia em que medida essas políticas e práticas são efetivamente implementadas, levando em consideração a percepção das pessoas sobre a atuação do líder e dos profissionais de recursos humanos.

Incorporando os conceitos de contingência e configuração, esse modelo envolve dois atores cruciais: os empregados e suas experiências com as práticas de gestão de pessoas, e os líderes, com seus comportamentos e valores na implementação dessas práticas. Ao abordar explicitamente o papel dos profissionais de recursos humanos, as autoras parecem discutir, ainda que implicitamente, a multiplicidade de papéis proposta por Ulrich (1997). Gratton e Truss (2003) buscam concentrar a implementação da gestão de pessoas na integração entre práticas de gestão e ação dos líderes em suas relações com os liderados.

Dado seu caráter tridimensional, o modelo apresenta uma análise aparentemente complexa, embora cada dimensão seja, à primeira vista, simples: alinhamento vertical, alinhamento horizontal e papéis organizacionais na gestão de pessoas. Isso resulta em oito padrões situacionais que relacionam estratégia organizacional, práticas de gestão de pessoas, ação e discurso do líder, capturando a dinâmica de uma organização de maneira estática e categorizada. É importante notar que esse é o propósito de um modelo: fornecer uma representação que sugira uma análise para ação organizacional.

A integração do modelo de Gratton e Truss (2003) com o modelo de papéis de Ulrich (1997) - combinando o alinhamento entre estratégia organizacional e políticas de gestão de pessoas, o alinhamento entre práticas de gestão e a execução dos papéis de liderança na gestão de pessoas (gestor de recursos estratégicos, gestor

da transformação e mudança, e gestor da contribuição das pessoas) - pode contribuir para o avanço dos estudos nesse tema, oferecendo uma perspectiva mais centrada na implementação da gestão de pessoas com parâmetros específicos.

Mesmo ao utilizar modelos predefinidos, o que poderia conferir uma certa universalidade à pesquisa, essa abordagem enfatizaria que estratégias e práticas são essenciais, mas não se implementam automaticamente. A mediação do líder é crucial para sustentar o alinhamento entre a estratégia organizacional, práticas de gestão e comportamento das pessoas. Isso destacaria a gestão de pessoas como uma ação contínua, e o estudo do papel do líder receberia uma abordagem multidimensional, conforme preconizado por Yukl (2012).

A utilização integrada desses modelos em pesquisas empíricas, considerando ainda o espaço organizacional proposto por O'Reilly *et al.* (2010), elevaria o estudo da gestão de pessoas para um nível mais avançado, focando na implementação estratégica e levando em conta atores e processos organizacionais.

### 3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos propostos, foram adotados procedimentos metodológicos específicos, deste modo, o presente trabalho caracteriza-se como sendo um estudo de revisão bibliográfica de natureza básica, de caráter exploratório e descritivo e abordagem qualitativa.

Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica diz respeito ao levantamento de bibliografias já publicadas, sejam através de revistas, livros, imprensa escrita e artigos científicos, com o escopo de fazer com que o pesquisador tenha contato direto com todo o material escrito sobre determinado tema. Nesse sentido, Moreira e Caleffe (2008), no que diz respeito ao conceito de pesquisa **bibliográfica**, assinalam que,

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica não deve ser confundida com a revisão ou a resenha bibliográfica, pois a pesquisa bibliográfica é por si só um tipo de pesquisa, enquanto a revisão ou a resenha bibliográfica é um componente obrigatório de todo e qualquer tipo de pesquisa (Moreira e Caleffe, 2008, p. 74).

Conforme os autores acima descritos, percebe-se que o objetivo principal da pesquisa bibliográfica é fazer com que o pesquisador esteja em contato direto com tudo aquilo que já foi produzido na área objeto de estudo.

No contexto desse trabalho, a pesquisa bibliográfica desempenha um papel central na revisão dos estilos de liderança e do seu impacto no desempenho das equipes no setor público. Esse tipo de estudo permite que o pesquisador se aprofunde em relação ao seu objeto de pesquisa, a partir das teorias existentes e descobertas relevantes advindas dos estudos científicos.

A pesquisa **exploratória** busca investigar um fenômeno pouco conhecido ou compreendido, com o objetivo de gerar insights e compreensão inicial sobre o tema, muitas vezes sem a necessidade de formulação de hipóteses específicas (Gil, 2008). Segundo Gil (2008, p. 45), "a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito[...]".

Nesse contexto, a pesquisa exploratória, é essencial para este estudo, pois visa obter um entendimento inicial e abrangente sobre a temática em questão e identificar se há lacunas no conhecimento sobre o tema, sem a pretensão de confirmar ou refutar hipóteses específicas.

Rampazzo (2005) entende que a **pesquisa descritiva** busca analisar, observar e fazer a correlação entre fatos ou fenômenos, porém, sem os manipulá-los. A pesquisa descritiva foi utilizada nesse estudo para analisar e detalhar a relação entre estilos de liderança e o desempenho das equipes. Esta metodologia ajudou a esclarecer como o estilo de liderança adotado por um líder impacta diretamente na eficiência e na qualidade dos serviços públicos prestados.

De acordo com Denzin e Lincoln (2008, p. 16), "a pesquisa **qualitativa** é, em si mesma, um campo de investigação. Ela atravessa disciplinas, campos e temas [...]" e caracteriza-se numa "atividade situada que localiza o observador no mundo".

A abordagem qualitativa caracterizou-se por sua flexibilidade e profundidade, permitindo uma análise detalhada dos diferentes estilos de liderança no setor público. Esta metodologia possibilitou uma compreensão mais rica e contextualizada dos processos de liderança e suas implicações práticas no ambiente organizacional, destacando as dinâmicas internas e os desafios enfrentados pelas equipes para alcançar os objetivos estratégicos.

Para a realização desse estudo foram utilizados como materiais bibliográficos livros e artigos científicos, obtidos através de bases de dados como o Google Acadêmico e o Scielo, e por meio dos sites de revistas científicas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base nos materiais bibliográficos consultados nas bases de dados anteriormente mencionadas, foi possível conhecer diversos estudos científicos que versam sobre o tema dessa pesquisa. Esses estudos abordam diferentes estilos de liderança e seu impacto no desempenho das equipes no setor público. A análise desses materiais destacou a importância de adaptar os estilos de liderança às necessidades dos colaboradores e ao contexto organizacional. Além disso, enfatiza-se a necessidade de uma liderança eficaz para promover um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo, essencial para alcançar os objetivos estratégicos das organizações públicas. Os estudos consultados fornecem uma base teórica sólida, contribuindo para uma compreensão mais abrangente do papel do líder na gestão estratégica de pessoas no setor público.

Partindo da abordagem de que liderar e chefiar são conceitos distintos, como reconhecido por autores como Maxwell (2008) e Oliveira (2014), esse trabalho buscou analisar as mudanças significativas que estão moldando a administração pública, em especial na gestão estratégica de pessoas. Destacando o entendimento de Santos (2009), quanto aos benefícios advindos da implementação de políticas de gestão de pessoas que priorizam o desenvolvimento e a valorização dos colaboradores nas organizações. Uma vez que, colaboradores que se sentem atendidos, satisfeitos e valorizados tendem a desempenhar suas funções com maior dedicação.

Assim, partindo do entendimento de que, uma gestão estratégica de pessoas, através da liderança, pode alterar de forma significativa o processo de gestão de uma organização e pode apresentar benefícios consideráveis ao processo de gestão como um todo. Bem como, pelo fato de a liderança ser concebida como a habilidade de fazer com que um grupo responda positivamente à orientação de uma ação específica, mesmo em circunstâncias adversas. (BERGUE, 2010), o estudo, aqui desenvolvido buscou aprofundar-se nos estilos de liderança e o papel no desenvolvimento dos liderados e assim, responder a seguinte pergunta de pesquisa: como os estilos de liderança afetam o desempenho das equipes de trabalho no setor público?

Chiavenato (2021) categoriza os estilos de liderança em três principais tipos: autocrático, liberal e democrático. O Autocrático, caracterizado por uma liderança impositiva e centralizadora, onde o líder toma decisões sem consultar a equipe. Neste contexto, espera-se que os colaboradores sigam diretivas claras, o que pode resultar em eficiência em situações que exigem respostas rápidas e decisões firmes. No entanto, pode também diminuir a motivação e a criatividade da equipe, especialmente em ambientes que valorizam a participação e autonomia dos membros.

Já a Liberal (*Laissez-faire*), ao contrário do estilo autocrático, o líder liberal adota uma abordagem mais *hands-off*, ou seja, uma postura de liderança mais liberal e menos controladora, onde o líder proporciona maior autonomia aos colaboradores e confia na capacidade da equipe de gerenciar suas próprias responsabilidades e tarefas. Isso pode ser benéfico em equipes altamente especializadas ou criativas, onde a liberdade para tomar decisões pode levar a inovações. Porém, pode resultar em falta de direção clara e coordenação, especialmente em contextos em que é necessária uma liderança mais assertiva.

O Democrático, promove a participação ativa dos membros da equipe nas decisões. Os líderes democráticos incentivam o debate aberto e a contribuição dos colaboradores, buscando consenso nas decisões. Isso pode aumentar o engajamento e a satisfação no trabalho, além de promover um ambiente de trabalho colaborativo. No entanto, pode ser mais demorado e desafiador implementar decisões quando comparado aos estilos mais centralizados.

Além desses estilos tradicionais, há também as abordagens de liderança transacional e transformacional, que desempenham papéis distintos no desempenho das equipes.

A Liderança Transacional, foca na gestão de transações entre líder e equipe, recompensando o cumprimento de metas e utilizando técnicas de administração por exceção ativa e passiva. Este estilo pode ser eficaz para manter a estabilidade operacional e o cumprimento de metas específicas.

Em relação à Liderança Transformacional, busca inspirar e motivar os colaboradores, estimulando o comprometimento com metas organizacionais mais amplas. Líderes transformacionais geralmente criam um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e incentivados a contribuir com seu máximo potencial, promovendo inovação e crescimento.

Como resposta à pergunta de pesquisa, conclui-se que, no contexto do setor público, onde a eficiência operacional e a transparência na prestação de serviços são essenciais, os estilos de liderança desempenham um papel crucial no sucesso das equipes. Um estilo de liderança adequado pode não apenas impulsionar a produtividade, mas também influenciar positivamente a satisfação dos colaboradores e sua capacidade de se adaptar às mudanças constantes.

Os líderes no setor público enfrentam desafios únicos, como a necessidade de equilibrar a conformidade com regulamentos rigorosos e a necessidade de inovação para melhorar os serviços prestados à comunidade. Um estilo de liderança mais autocrático, por exemplo, pode ser eficaz em situações em que decisões rápidas e direcionadas são necessárias para cumprir prazos e metas específicas. No entanto, em um ambiente que valoriza a participação e o engajamento dos funcionários, um estilo democrático pode ser mais eficaz, incentivando o debate aberto e a contribuição coletiva para encontrar soluções mais robustas e inclusivas.

Além disso, líderes que adotam uma abordagem mais hands-off podem promover um ambiente onde os membros da equipe se sintam mais capacitados e motivados a assumir responsabilidades e tomar iniciativas. Isso não apenas fortalece a autonomia dos colaboradores, mas também pode resultar em um aumento da criatividade e inovação, essenciais para enfrentar desafios complexos e em constante mudança no setor público.

Adaptar o estilo de liderança às necessidades específicas da equipe e às demandas do ambiente organizacional é fundamental para maximizar os resultados positivos. Isso envolve não apenas entender as competências individuais dos colaboradores, mas também reconhecer as dinâmicas organizacionais e as expectativas da comunidade atendida. Um líder eficaz no setor público não apenas gerencia tarefas, mas também inspira confiança, promove um ambiente de trabalho colaborativo e orienta a equipe na busca contínua pela excelência no serviço público.

No contexto das organizações públicas, o comportamento dos líderes exerce uma influência significativa no desempenho das equipes e na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. O estilo de liderança adotado, seja autocrático, liberal ou democrático, molda não apenas a dinâmica interna das equipes, mas também a eficácia na entrega de serviços públicos. Líderes autocráticos podem proporcionar eficiência em situações que exigem decisões rápidas e claras, porém podem limitar a inovação e a participação dos colaboradores. Em contraste, líderes democráticos promovem um ambiente de trabalho colaborativo, onde a participação

ativa dos membros da equipe resulta em soluções mais inclusivas e adaptadas às necessidades da comunidade. A relação entre o comportamento das equipes e o estilo de liderança não apenas determina a eficiência operacional, mas também influencia diretamente a capacidade de responder às demandas e expectativas da sociedade, refletindo-se na percepção geral da qualidade dos serviços públicos oferecidos.

No setor público, onde a eficiência operacional e a transparência na prestação de contas são primordiais, o comportamento dos líderes exerce um impacto significativo sobre o desempenho das equipes e a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Estilos de liderança, como autocrático, liberal e democrático, definem distintas dinâmicas entre líderes e equipes, influenciando diretamente na produtividade e no engajamento dos colaboradores. Por exemplo, líderes autocráticos podem garantir decisões rápidas e manutenção de padrões, mas podem limitar a inovação. Líderes liberais, ao permitirem autonomia, podem fomentar a criatividade, embora às vezes faltem direção e coordenação. Em contraste, o estilo democrático pode melhorar a satisfação e a motivação ao envolver os membros da equipe nas decisões, embora possa ser mais lento para a implementação de ações.

Além disso, a liderança transacional e transformacional oferece estratégias complementares que afetam a operacionalidade e a moral das equipes. A liderança transacional, ao focar recompensas por desempenho, pode garantir a eficácia na execução de tarefas específicas. Já a liderança transformacional, ao inspirar e motivar, pode elevar o comprometimento dos colaboradores com os objetivos mais amplos da organização, essencial para inovações e ajustes em práticas de trabalho.

Por meio deste estudo, foi possível verificar a importância de compreender a influência dos estilos de liderança no desempenho das equipes de trabalho. Essa compreensão se revela fundamental para orientar estratégias que impactem de maneira mais positiva, aspectos específicos do desempenho das equipes. Dada a diversidade de atividades desempenhadas pelos liderados (funcionários), torna-se crucial identificar os fatores predominantes relacionados ao desempenho, visando assim conduzir de maneira eficiente e eficaz a consecução das metas organizacionais por meio do trabalho em equipe.

A interação entre o estilo de liderança adotado e o comportamento das equipes é evidente na qualidade dos serviços públicos prestados. Líderes que ajustam seu estilo às necessidades da equipe e às exigências do serviço público tendem a ver melhores resultados em termos de desempenho organizacional e satisfação dos usuários do serviço. Portanto, identificar e cultivar o estilo de liderança mais eficaz em cada contexto é crucial para maximizar tanto a eficiência operacional quanto a responsividade às necessidades da sociedade. Isso exige dos líderes uma compreensão profunda não só das metas organizacionais, mas também das capacidades e expectativas de suas equipes.

Um líder adaptativo, que possa oscilar entre estilos de liderança conforme a situação, poderá melhor aproveitar o potencial de seus colaboradores, incentivando um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso. Esta flexibilidade é especialmente importante em um contexto público, onde as demandas e prioridades podem mudar rapidamente em resposta a novos desafios e expectativas da comunidade. Assim, a liderança eficaz no setor público transcende a mera

administração de tarefas e se estende para a construção de uma visão compartilhada, impulsionando a organização para alcançar um impacto social positivo e duradouro. Um líder eficaz no setor público não apenas gerencia tarefas, mas também inspira confiança, promove um ambiente de trabalho colaborativo e orienta a equipe na busca contínua pela excelência no serviço público.

Sugere-se, portanto, a possibilidade de conduzir estudos futuros, através de estudo de caso, em organizações públicas, visando identificar os estilos de liderança mais apropriados para essas organizações, proporcionando uma compreensão mais abrangente das dinâmicas de liderança e seu impacto no desempenho das equipes.

## **5 CONCLUSÃO**

Em face da análise realizada acerca da gestão estratégica de pessoas e o papel crucial da liderança, podemos destacar a relevância da compreensão do líder como um agente fundamental na implementação efetiva dessas estratégias. A liderança, delineada não apenas como um papel individual, mas como uma função crucial na mediação entre estratégias organizacionais e práticas de gestão de pessoas, desempenha um papel fundamental.

O presente estudo conclui que os diferentes estilos de liderança revelam sua influência significativa no desempenho das equipes de trabalho no setor público, representando ferramentas fundamentais para a gestão estratégica de pessoas.

Assim, entende-se que uma gestão estratégica de pessoas, baseada na liderança, pode transformar significativamente os processos de gestão de uma organização, trazendo benefícios amplos (Bergue, 2010). Considerando que a liderança é a capacidade de fazer com que um grupo responda positivamente mesmo em situações adversas, este estudo explorou os estilos de liderança e seu impacto no desenvolvimento dos liderados, buscando responder: como os estilos de liderança influenciam o desempenho das equipes de trabalho no setor público.

Líderes que adotam abordagens empoderadoras tendem a impactar tanto os resultados do trabalho quanto as atitudes proativas dos subordinados, enquanto estilos mais diretos podem influenciar predominantemente os resultados. Além disso, a relação entre estilos de liderança e o comprometimento das equipes varia, com a liderança transformacional sendo associada a um maior comprometimento afetivo em alguns estudos, enquanto outros sugerem que o estilo transacional pode estar mais ligado ao melhor desempenho da equipe, especialmente no setor público.

A liderança situacional é particularmente adequada para a eficiência do serviço público devido à sua flexibilidade e adaptabilidade. No setor público, as equipes frequentemente enfrentam desafios variados e complexos, que exigem diferentes abordagens de liderança. A capacidade de um líder situacional de ajustar seu estilo de liderança conforme as necessidades e o nível de maturidade dos colaboradores, permite uma gestão mais eficiente e eficaz. Esse estilo de liderança pode melhorar a motivação e o desempenho dos funcionários, adaptando-se rapidamente às mudanças e às demandas específicas do ambiente público. Ao

proporcionar uma abordagem personalizada, a liderança situacional pode contribuir significativamente para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, garantindo que as equipes estejam bem direcionadas e engajadas em alcançar os objetivos organizacionais.

Este estudo não apenas destaca a importância de compreender a influência dos estilos de liderança no desempenho das equipes, mas também sugere perspectivas futuras. A realização de estudos de caso em organizações públicas, com foco nos estilos de liderança mais apropriados para esses contextos, poderia enriquecer ainda mais a compreensão das dinâmicas de liderança e seu impacto no desempenho organizacional no setor público.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, J. Como Tornar-se um Líder. São Paulo: Nobel, 2000.

ARRUDA, Â; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. A importância das lideranças nas organizações. Disponível em:  
<[https://www.academia.edu/34796410/A\\_IMPORT%C3%82NCIA\\_DA\\_LIDERAN%C3%87A\\_NAS\\_ORGANIZA%C3%87%C3%95ES\\_THE\\_IMPORTANCE\\_OF\\_LEADERSHIP\\_IN\\_ORGANIZATIONS](https://www.academia.edu/34796410/A_IMPORT%C3%82NCIA_DA_LIDERAN%C3%87A_NAS_ORGANIZA%C3%87%C3%95ES_THE_IMPORTANCE_OF_LEADERSHIP_IN_ORGANIZATIONS)>. Acesso em: 06 jan. 2024.

BERGAMINI, W. C. Liderança: a administração do sentido. RAE, São Paulo, v.34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BERGUE, S. T. Gestão de pessoas em organizações públicas. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010. p. 599-620.

CALVOSA, M. Liderança Empresarial e Estratégica. Rio de Janeiro: CECIERS, 2021.

CARNEIRO, P. C. C. Liderança Transformacional e suas Interações com Fatores Situacionais Relacionados a Metas e Tarefas. 2016. 122p.

CHAMI-MALAE, R. e GARAVAN, T. Talent and leadership development practices as drivers of intention to stay in Lebanese organisations: the mediating role of affective commitment. The International Journal of Human Resource Management, v. 24, n. 21, p. 4046-4062, 2013.

CHIAVENATO, I. Fundamentos de Administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DAY, D. V.; HARRISON, M. M. A multilevel, identity-based approach to leadership development. Human Resource Management Review, v. 17, n. 4, p. 360-373, 2007.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2006. p. 15-41.



DIAS, M. A. M. J. e BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 80, n. 1, p. 200-221, 2015. <<http://www.scielo.br/pdf/read/v21n1/1413-2311-read-21-01-00200.pdf>>. Acesso em 10 de jan. 2024.

DUTRA, A. Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

DELFINO, I. A. DE L.; SILVA, A. B. DA; ROHDE, L. R. A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. *Anais Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2010.

FAYOL, H. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Atlas, 1990.

FERNANDES, C. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; VIEIRA, A. M. Impacto da percepção de suporte organizacional afetivo: o papel moderador da liderança. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 4, p. 140-162, 2014.

FONSECA, A. M.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015. <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v19n3/1415-6555-rac-19-03-00290.pdf>>. Acesso em 10 de jan. 2024.

GIL, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

GRATTON, L.; TRUSS, C. The three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 3, p. 74-87, 2003.

GRUN, A.; ASSLANDER, F. *A arte de ser mestre de si mesmo para ser líder de pessoas*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

HERSEY, P. E BLANCHARD, KH. *Gestão do Comportamento Organizacional: Utilizando Recursos Humanos*. 5. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. *Princípios de Administração*. São Paulo: Pioneira, 1992.

LACOMBE, F. J. M. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Saraiva, 2009.

MACIEL, C. DE O.; NASCIMENTO, M. R. Em busca de uma abordagem não atomizada para o exame das relações entre liderança transformacional e comprometimento organizacional. *Revista de Administração da USP*, v. 48, n. 3, p. 544-559, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 4ª ed. p. 43 e 44.

MARTIN, S. L.; LIAO, H.; CAMPBELL, E. M. Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 5, p. 1372-1395, 2013.

MAUREEN, B. Leadership's role in execution. *Healthcare Executive*, v. 23, n. 2, p. 66-70, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, J. C. Você Nasceu para Liderar. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. Metodologia de pesquisa para o professor pesquisador. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. Teoria geral da administração. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, G. *et al.* As Características Comportamentais que Diferem Chefes e Líderes. *Revista de Administração do Sul do Pará (REASP) – FESAR* – v. 1, n. 1, Jan/Abr – 2014

OLIVEIRA, L. O. DE. Gestão de pessoas aplicada ao setor. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

PEREIRA, J. J.; ALBUQUERQUE MARANHÃO, C. M. S. DE; REZENDE, A. F.; MENDONÇA, M. C. A. Um estudo sobre a teoria tradicional de liderança: contribuições da teoria crítica. *Anais Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Belo Horizonte, MG, Brasil, 2015.

RAMPAZZO, L. Metodologia Científica. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

REGO, A.; CUNHA, M. P. e; WOOD JÚNIOR, T. Como gerenciar seu chefe: um guia prático para sobreviver (com sucesso) a exibidos, neuróticos, falastrões e outros tipos exóticos da selva corporativa. São Paulo: Da Boa Prosa, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. Tradução Rita de Cássia Gomes.

SANTOS, D. R. C. A Gestão de pessoas no Ministério dos Transportes. Monografia apresentada à Faculdade Cenecista de Brasília. Ceilândia, 2009.

SANTOS, N. C. dos; MACHADO, L. A.; FRANCISCHETTI, C. E.; PADOVEZE, C. L.; FERREIRA, L. de O.; OSWALDO, Y. C. A relevância da liderança no Brasil: um

estudo bibliométrico sobre a produção acadêmica no período de 2007 a 2012. Anais Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2013.

SCHEIN, E. (1965). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.

SILVA, da L. P.; NUNES, C. S.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: Associando construtos em busca de possíveis relações. *Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo*, v. 21, n. 2, p. 291-311, 2019.

SILVA, da L. P.; NUNES, C. S.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: Associando construtos em busca de possíveis relações. *Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo*, v. 21, n. 2, p. 291-311, 2019.

SIQUEIRA, M. *Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SPISAK, B. R.; O'BRIEN, M. J.; NICHOLSON, N.; VAN VUGT, M. Niche construction and the evolution of leadership. *Academy of Management Review*, v. 40, n. 2, p. 291-306, 2015.

ULRICH, D. *Human resource champions*. Boston: HBSP, 1997.

KWASNICKA, E. L. *Teoria geral da administração: uma síntese*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YUKL, G. Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, v. 26, n. 4, p. 66-85, 2012.