

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

Juliana Aparecida Silva de Oliveira

Programa Transforma Minas: um estudo dos estilos de liderança na Secretaria de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese)

Juiz de Fora

2026

Juliana Aparecida Silva de Oliveira

Programa Transforma Minas: um estudo dos estilos de liderança na Secretaria de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese)

Projeto apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Dra.^a Livia Almada Neves

Juiz de Fora

2026

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Silva de Oliveira, Juliana Aparecida.

Programa Transforma Minas: : um estudo dos estilos de liderança na Secretaria de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese) / Juliana Aparecida Silva de Oliveira. -- 2026.
168 f.

Orientador: Livia Almada Neves

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

1. Teorias de Liderança. 2. Liderança no Setor Público. 3. Estilos de Liderança. 4. Seleção por Competências . 5. Programa Transforma Minas . I. Almada Neves, Livia, orient. II. Título.

Juliana Aparecida Silva de Oliveira

Programa Transforma Minas: um estudo dos estilos de liderança na Secretaria de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Administração. Área de concentração: Gestão e Organizações

Aprovada em 09 de março de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Livia Almada Neves - Orientadora

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. Dra. Renata Veloso dos Santos Policarpo

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

Juiz de Fora, 02/03/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Livia Almada Neves, Professor(a)**, em 09/03/2026, às 17:00, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradela Ferreira, Professor(a)**, em 11/03/2026, às 15:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Renata Veloso Santos Policarpo, Usuário Externo**, em 11/03/2026, às 18:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Uffj (www2.ufff.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2890472** e o código CRC **793B0215**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, meu Criador e Arquiteto de todas as coisas. Ao Seu Filho, Jesus, por me justificar, e ao Espírito Santo, por me guiar durante toda a minha jornada neste belo planeta.

Aos meus pais, Joel e Sebastiana, por me amarem e ensinarem tudo o que sei sobre a vida: vocês são a luz da minha existência.

Aos meus irmãos, Alexandre e Priscila, por serem meus parceiros de vida e meus fiéis escudeiros: amo vocês.

Agradeço também ao meu namorado, Washington, que, mesmo estando há pouco tempo em minha vida, me incentiva a estudar, ouve minhas ideias e desabafos, sempre de maneira serena e gentil.

À minha orientadora, Doutora Lívia Almada, por ser minha estrela guia nesta jornada acadêmica: obrigada pelos ensinamentos e pelo exemplo de docência.

Às minhas amigas de mestrado, Juliana Martins e Melina, por serem verdadeiros presentes em minha vida e minhas confidentes sábias ao longo deste percurso. Juliana esteve ao meu lado todo esse tempo, ouvindo meus lamentos e segurando minhas mãos nos momentos mais difíceis. Uma amizade que nasceu no mundo acadêmico, mas que guardo no coração para toda a vida

Agradeço à Capes pelo apoio financeiro, fundamental para a realização desta pesquisa, e à UFJF pela formação acadêmica e infraestrutura que possibilitaram a execução deste trabalho.

EPÍGRAFE

Filho meu, se aceitares as minhas palavras, e
esconderes contigo os meus mandamentos,
Para fazeres o teu ouvido atento à sabedoria; e
inclinares o teu coração ao entendimento;
Se clamares por conhecimento, e por
inteligência alçares a tua voz,
Se como a prata a buscares e como a tesouros
escondidos a procurares,
Então entenderás o temor do Senhor, e
acharás o conhecimento de Deus.
Provérbios 2.

RESUMO

A liderança no setor público desempenha um papel essencial na gestão eficaz e na implementação de políticas públicas que atendam às necessidades da sociedade. Dessa forma, para oferecer serviços de qualidade, é fundamental que os líderes demonstrem capacidade de adaptabilidade e inovação, ajustando suas estratégias e processos às novas demandas sociais, tecnológicas e econômicas. Diante desse cenário, o Programa Transforma Minas é uma iniciativa do Governo de Minas Gerais que visa atrair, selecionar, desenvolver e acompanhar o desempenho dos gestores públicos do Poder Executivo, com um processo de seleção baseado no mérito. A presente dissertação aborda a temática da liderança, destacando sua relevância e complexidade no contexto organizacional, especialmente no setor público. Com base em diversas teorias e abordagens sobre liderança, a pesquisa investigou se os estilos de liderança desenvolvidos pelo programa estão alinhados com os estilos apresentados pelos diretores da Secretaria de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese), analisando a eficácia e a influência desses estilos na dinâmica organizacional e nas competências de liderança dos gestores. A fim de responder à pergunta de pesquisa, adotou-se um estudo de caso qualitativo em 12 diretorias regionais da Sedese, com coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados aos gestores. O resultado central desta pesquisa aponta para uma liderança de estilos convergentes entre os participantes. Esse perfil é composto predominantemente pelas abordagens Transformacional e Democrática, apresentando menor incidência dos estilos Situacional e Transacional. É notável que esse padrão de liderança está em consonância com o modelo proposto pelo programa da Sedese, o qual define um conjunto de competências esperado que se enquadra precisamente nesse estilo, combinando elementos transformacionais, democráticos, situacionais e transacionais. Esses resultados são promissores, pois demonstram um avanço significativo nas práticas de gestão por mérito e competência no setor público. Consequentemente, isso viabilizará a melhoria contínua e a prestação de serviços públicos de excelência para os cidadãos mineiros.

Palavras-chave: Teorias de Liderança; liderança no Setor Público; estilos de liderança; seleção por competência; Programa Transforma Minas.

ABSTRACT

Leadership in the public sector plays an essential role in the effective management and implementation of public policies that meet the needs of society. Therefore, to offer quality services, it is fundamental that public leaders demonstrate adaptability and innovation, adjusting their strategies and processes to new social, technological, and economic demands. In this context, the Transforma Minas Program is an initiative of the Government of Minas Gerais that aims to attract, select, develop, and monitor the performance of public managers in the Executive Branch, with a merit-based selection process. This dissertation addresses the theme of leadership, highlighting its relevance and complexity in the organizational context, especially in the public sector. Based on various theories and approaches to leadership, the research investigated whether the leadership styles developed by the program are aligned with the styles presented by the directors of the Secretariat of Social Development of Minas Gerais (Sedese), analyzing the effectiveness and influence of these styles on organizational dynamics and the leadership competencies of the managers. In order to answer the research question, a qualitative case study was adopted in 12 regional directorates of Sedese, with data collection carried out through semi-structured interviews and questionnaires applied to managers. The central result of this research is the panorama of hybrid leadership found in the participants, composed mainly of Transformational and Democratic styles, with a lower incidence of Situational and Transactional styles. It is noteworthy that this leadership pattern is in line with the model proposed by the Sedese program, which defines a set of expected competencies that fits precisely into this hybrid style (combining transformational, democratic, situational, and transactional elements). These results are promising, as they demonstrate a significant advance in merit and competency-based management practices in the public sector. Consequently, this will enable continuous improvement and the provision of excellent public services for the citizens of Minas Gerais.

Keywords: Leadership Theories; leadership in the Public Sector; leadership styles; selection by competence; Transforma Minas Program.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
GP	Gestão por competências
LMX	<i>Leader-Member Exchange</i>
LPC	Questionário do Colega Menos Preferido
MGL	Mapa de Gestão de Liderança
Sedese	Secretaria de Desenvolvimento Social de Minas Gerais

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Linha do tempo comparativa de Bryman (2004) e Helms (2006)	26
Figura 2 — Grid Gerencial de Blake e Mouton (1989)	36
Figura 3 — Descobertas do modelo de Fiedler	41
Figura 4 — Teoria da Meta e do Caminho	43
Figura 5 — Teoria da Troca de Liderança (LMX)	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Resumo das Teorias de Liderança	53
Quadro 2— Estilos de liderança e competências de liderança	58
Quadro 3 — Categorias de análise	73
Quadro 4—Códigos de categorização dos dados	77
Quadro 5 — Matriz de Estilos de Liderança Programa Transforma Minas	82
Quadro 6— Estilo de Liderança Diretorias Regionais	138

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 LIDERANÇA: BREVE HISTÓRICO, CONCEITOS E DEFINIÇÕES	21
2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA	24
2.2.1 Teorias Tradicionais de Liderança	24
2.2.1.1 <i>Teoria dos Traços</i>	27
2.2.1.2 <i>Teoria Comportamental</i>	29
2.2.1.2.1 Estudos de Kurt Lewin	31
2.2.1.2.2 Estudos da Universidade de Ohio	33
2.2.1.2.3 Estudos da Universidade de Michigan	34
2.2.1.2.4 Teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton	34
2.2.1.3 <i>Teoria Contingencial</i>	37
2.2.1.3.1 O Modelo de Fiedler	39
2.2.1.3.2 Teoria da Meta e do Caminho (Path-Goal)	41
2.2.1.3.3 Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard	43
2.2.1.3.4 Teoria da Troca de Liderança (LMX)	45
2.2.1.4 <i>Teoria da Nova Liderança</i>	47
2.2.1.4.1 Liderança Carismática	48
2.2.1.4.2 Liderança Visionária	49
2.2.1.4.3 Liderança Transacional	50
2.2.1.4.4 Liderança Transformacional	52
2.2.1 Estilos de Liderança	55
2.3 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	56
2.3.1 Competências de liderança	57
2.3.2 Gestão por competências	60
2.3.2.1 <i>A Gestão Por Competência No Setor Público</i>	61
2.4 LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO	62
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	65
3.1 ESTUDO DE CASO: O PROGRAMA TRANSFORMA MINAS NA SECRETARIA	

DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE MINAS GERAIS(Sedese)	66
3.1.1 O Programa Transforma Minas: Gestão por Competência no Setor Público, na Prática	66
3.1.2 Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese)	68
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA	69
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	70
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	78
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	78
4.2 ANÁLISE DOS DADOS DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS	80
4.2.1 Competências Previstas no Programa e Tendência de Estilos de Liderança	80
4.3 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS DIRETORES	83
4.3.1 Diretor 1 – Análise Integrada do Perfil de Liderança	84
4.3.2 Diretor 2 – Análise Integrada do Perfil de Liderança	88
4.3.3 Diretor 3 – Análise Integrada do Perfil de Liderança	92
4.3.4 Diretor 4 – Análise Integrada do Perfil de Liderança	96
4.3.5 Diretor 5 – Análise Integrada do Perfil de Liderança	100
4.3.6 Diretor 6 – Análise Integrada do Perfil de Liderança	104
4.3.7 Diretor 7 – Análise Integrada do Perfil de Liderança	109
4.3.8 Diretor 8 – Análise Integrada do Perfil de Liderança	113
4.3.9 Diretor 9 – Análise Integrada do Perfil de Liderança	119
4.3.10 Diretor 10 – Análise Integrada do Perfil de Liderança	123
4.3.11 Diretor 11 – Análise Integrada do Perfil de Liderança	127
4.3.12 Diretor 12 – Análise Integrada do Perfil de Liderança	132
4.5 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS	141
4.5.1 Estilos de Liderança dos Diretores da Sedese e Alinhamento com o Programa Transforma Minas	141
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	147
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	150
APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista para Identificação dos Estilos de Liderança	
APÊNDICE 2– Questionário para Avaliação de Estilos de Liderança com Base	

em Competências

APÊNDICE 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

1 INTRODUÇÃO

A liderança, que há muito tempo desperta interesse nos pesquisadores, é um assunto frequentemente relacionado a indivíduos poderosos e dinâmicos que comandavam exércitos vitoriosos e dirigiam grandes empresas a partir dos topos de arranha-céus iluminados ou, influenciavam o curso de nações (Yukl, 2010). A preocupação com a temática remonta aos primórdios da história escrita (Fiedler, 1967), mas ainda é um conceito que gera controvérsia e está constantemente sujeito a discussões e debates (Grint, 2005).

A relevância de abordar temas ligados à liderança em contexto organizacional é atribuída a uma variedade de fatores, incluindo a ineficácia da estrutura organizacional em gerir o comportamento, a interação entre a organização e o ambiente externo, a necessidade de reformas sistêmicas e o alcance do equilíbrio organizacional (Syroit, 1996). Para Martins Filho (2010), tanto ser líder quanto preparar as próximas gerações para assumir papéis de liderança, parece ser um desafio contínuo para as pessoas e as organizações.

No entanto, a liderança não se resume apenas ao título ou posição ocupada pelo indivíduo, mas também demanda colaboração e esforço por parte de outras pessoas (Hollander, 1978). A complexidade do processo de liderança decorre da variedade e da abundância de abordagens teóricas apresentadas nos estudos da área. Apesar dessas múltiplas visões, todavia, a liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar os outros para alcançar objetivos comuns (Northouse, 2004). Portanto, é importante compreender que o processo de liderança não ocorre isoladamente, pois líderes não existem sem seus seguidores (Dorfman, 1996).

A Gallup, uma empresa global de análise e consultoria, realizou dois estudos em 2023 e 2025 sobre a percepção e impacto da liderança nas organizações nos Estados Unidos. A partir de uma amostra nacional de 2.729 gerentes e 12.710 funcionários, o primeiro estudo comparou a visão dos gerentes sobre sua própria liderança com a percepção dos funcionários. Esse estudo avaliou 20 responsabilidades gerenciais, classificando-as em quatro categorias: pontos fortes, fraquezas conhecidas, pontos cegos e pontos fortes não reconhecidos.

Os gerentes e funcionários deram uma avaliação mais positiva aos comportamentos fundamentais da gestão, como estar acessível e fornecer recursos, mas esses têm pouca correlação com o engajamento. Mas o *feedback* de alta qualidade, que está fortemente associado ao envolvimento da equipe, é uma exceção. Apesar das boas avaliações, há discrepâncias entre a percepção de líderes e colaboradores, especialmente em aspectos como resposta a mensagens e qualidade do *feedback*. Por outro lado, em relação às fraquezas conhecidas, que foram identificadas por gestores e funcionários como áreas que necessitam de melhorias, o comportamento que obteve a pior avaliação foi o de oferecer "*feedback* significativo na última semana", o qual requer não apenas qualidade, mas também regularidade nas devolutivas fornecidas aos colaboradores (Wigert, 2023).

Os pontos cegos aparecem quando os líderes supervalorizam suas próprias realizações. Os líderes têm uma perspectiva muito diferente da sua equipe em termos de frequência e qualidade do reconhecimento e *feedback*. Enquanto cerca de 60% dos gestores acreditam que fazem um bom trabalho reconhecendo a equipe, apenas 35% dos funcionários concordam. Isso sugere que o reconhecimento pode estar ocorrendo com menos frequência ou de maneira menos impactante do que os gestores pensam. Por último, entre os pontos fortes que não foram reconhecidos, sobressai a criação de responsabilidade por alto desempenho, que os funcionários valorizam mais do que os próprios gestores. Os líderes costumam se autoavaliar de forma mais crítica nessa área, uma vez que possuem expectativas elevadas ou percebem que ainda há espaço para melhorias. Os colaboradores acreditam que as metas de desempenho definidas estão funcionando bem, mas também enxergam espaço para melhorias (Wigert, 2023).

O segundo estudo da Gallup revelou que o Relatório de Liderança Global da Gallup, apresentado na Cúpula Mundial de Governos e fundamentado em dados de 52 países, identificou quatro características essenciais que os seguidores buscam em seus líderes: esperança, confiança, compaixão e estabilidade. Essas expectativas se mantêm constantes entre várias culturas e idades. A esperança foi identificada como a qualidade mais procurada, especialmente entre os jovens, pois oferece uma perspectiva otimista sobre o futuro e estimula a motivação e o envolvimento (Wigert, 2025).

A confiança, que é fundamental para criar um ambiente colaborativo e transparente, vem logo em seguida. Mesmo que em menor medida, a compaixão e a estabilidade também são importantes, pois ajudam a criar um ambiente de trabalho saudável e seguro. O estudo indica que, quando essas necessidades são satisfeitas, o bem-estar dos seguidores melhora de maneira notável; por exemplo, a presença de esperança eleva em 5 pontos a percepção de sucesso pessoal. Isso evidencia como a liderança humanizada pode ser transformadora na vida das pessoas (Wigert, 2023).

No contexto nacional, em maio de 2024, a Amcham Brasil realizou uma pesquisa com 780 líderes empresariais, cujos resultados foram compilados no “Panorama de Liderança 2024”. O estudo revelou que 94% dos líderes reconhecem uma forte ligação entre o bem-estar no trabalho e a produtividade. O perfil ideal de liderança, segundo os entrevistados, deve ser inspirador, com pensamento estratégico, inteligência emocional e habilidades para enfrentar desafios, essenciais em um cenário de rápidas mudanças tecnológicas e sociais. Além disso, as principais prioridades para o ano incluem aumentar a produtividade e a lucratividade (Amcham Brasil, 2024).

Esse cenário sublinha a importância de adequar o modelo de liderança às necessidades e características de cada equipe e as exigências da tarefa em questão (Banov, 2015). É importante não desconsiderar nenhum estilo de liderança, porque é essencial adaptar-se a diversas circunstâncias e contextos, atendendo não apenas aos objetivos organizacionais, mas também às necessidades individuais dos liderados (Botelho; Krom, 2010). O líder, portanto, deve ajustar seu estilo de liderança conforme as exigências da situação, ao mesmo tempo em que se empenha em um constante aprimoramento pessoal e profissional (Cabreira, 2018).

O desafio se torna ainda maior quando se trata do setor público, pois a liderança assume um papel essencial na orientação das entidades estatais para alcançar seus propósitos e desempenhar seu compromisso de atender às necessidades da sociedade. Assim, conforme delineado por Van Wart (2003), a liderança no setor público é o processo de harmonização da organização com seu entorno, com especial atenção às mudanças essenciais em um contexto mais amplo, e a subsequente adaptação cultural de maneira adequada. Este processo tem um efeito significativo no desempenho técnico, na orientação interna dos

liderados e na condução da organização em relação ao ambiente externo, com o objetivo primordial de promover um compromisso com o serviço público.

A natureza diversificada e complexa das atividades governamentais exige líderes capazes de se adaptar a uma ampla gama de desafios e situações, desde a formulação de políticas públicas até a implementação de programas e serviços. Com isso, o líder no âmbito público enfrenta o desafio de exercer sua função além das restrições típicas da gestão de recursos. Por isso é imprescindível reconhecer a importância da liderança na consecução de organizações eficazes, adaptáveis e capazes de gerar valor (Bacon, 1999).

Dessa forma, a liderança no setor público não se limita apenas aos altos escalões do governo, mas também se estende aos gestores de diferentes níveis hierárquicos, que precisam coordenar equipes e recursos para alcançar resultados efetivos. Porém, as práticas de seleção e contratação de servidores no setor público apresentam características específicas que, em muitos casos, restringem a capacidade dos gestores de promover a meritocracia e oferecer recompensas adequadas (Leal, 2012).

Assim, pesquisas no âmbito público indicaram que, ao adotar a gestão de desempenho, organizações governamentais aumentam suas probabilidades de atingir metas, aprimorar serviços para cidadãos e empresas e, aperfeiçoar sua eficácia global. Isso destaca a importância dos programas de seleção por competência para identificar e desenvolver talentos alinhados com os objetivos e necessidades organizacionais (De Waal, 2010).

Buscando implementar esse alinhamento, nos últimos anos, programas de desenvolvimento de liderança têm desempenhado um papel fundamental na capacitação de gestores públicos para enfrentar os desafios complexos do setor. No contexto específico do Estado de Minas Gerais, o Programa Transforma Minas emerge como uma iniciativa de destaque, dedicada a formar líderes capazes de promover mudanças significativas nas estruturas e processos governamentais.

Conforme o Decreto n.º 48.330/2021, o Programa Transforma Minas visa atrair, selecionar, desenvolver e acompanhar o desempenho dos gestores públicos do Poder Executivo, além de monitorar o engajamento das lideranças dos órgãos e entidades da Administração Pública direta, autárquica e fundacional (Minas Gerais, 2024). E como política de gestão pública tem por finalidade estabelecer a

continuidade dos cargos de liderança de gestores com o perfil de competências adequados (Bonaccorsi, 2023).

O programa é inspirado em iniciativas de sucesso de países como Chile, Peru, Austrália e Reino Unido, que adotaram a gestão por competências em seus processos de recrutamento para profissionalizar a seleção de altos cargos na administração pública (Prux *et al.*, 2023). Esse modelo possui três frentes de atuação: atração e seleção, desenvolvimento e desempenho e engajamento de profissionais na administração pública do Estado. O objetivo é garantir que os profissionais do alto escalão do governo estejam preparados para enfrentar os desafios de um estado com mais de 20 milhões de habitantes (Minas Gerais, 2019).

Em julho de 2024, a Instituição de Ensino Superior e Pesquisa (Insper), conduziu uma análise para classificar e avaliar as boas práticas de gestão de pessoas nas secretarias de estado de todos os estados brasileiros. A pesquisa focou em cinco principais pilares: pré-seleção, gestão do desempenho, desenvolvimento, diversidade e atuação do órgão central. Os dados foram lançados no Mapa de Gestão de Liderança (MGL). Além disso, o estudo destacou a importância da qualificação e do engajamento das lideranças para a melhoria do serviço público (Toranzo, 2024).

De forma geral, o estudo revelou que 77% das secretarias de Educação, Saúde e Gestão estão em níveis abaixo do ideal em termos de políticas de liderança pública, com a maioria das secretarias pontuando entre 10 e 30 pontos. Apenas 6% das secretarias atingiram níveis considerados de referência, com pontuações acima de 70 pontos. O estado de Minas Gerais foi destaque pelo programa Transforma Minas e conquistou o primeiro lugar entre 57 secretarias estaduais analisadas, com uma pontuação de 71 pontos (Toranzo, 2024).

No contexto do Programa Transforma Minas, a Secretaria de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese) conduziu, recentemente, um processo seletivo para o cargo de Diretor Regional. O objetivo dessa seleção foi encontrar profissionais qualificados para atuar nas Diretorias Regionais de Desenvolvimento Social. Essas diretorias têm como principal função fornecer apoio técnico aos municípios da região e promover a implementação de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento social.

A Diretoria Regional da Sedese é amplamente reconhecida como a principal referência na implementação das políticas públicas e ações da secretaria na região. Ela desempenha um papel crucial na melhoria da gestão municipal, promovendo a atuação em rede, a proteção social e a garantia dos direitos humanos (Minas Gerais, 2024). Diante desse cenário, este estudo se orienta pelo seguinte problema de pesquisa: **os estilos de liderança propostos pelo Programa Transforma Minas estão alinhados com os estilos de liderança dos diretores da Sedese selecionados pelo programa?** Assim, o objetivo geral é **analisar se os estilos de liderança propostos pelo Programa Transforma Minas estão alinhados com os estilos de liderança adotados pelos diretores da Sedese selecionados pelo programa.**

Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Apontar as competências de liderança específicas de cada estilo;
- Analisar o Regulamento que instituiu o Programa Transforma Minas;
- Levantar as competências de liderança desenvolvidas pelo Programa;
- Definir a tendência de estilo(s) de liderança proposto(s) pelo Programa Transforma Minas com base nas competências trabalhadas no programa;
- Investigar a tendência de estilos de liderança dos Diretores da Sedese, conforme suas competências individuais;
- Comparar o(s) estilo(s) de liderança proposto(s) pelo Programa Transforma Minas com os estilos dos Diretores da Sedese.

Dessa forma, a realização desta pesquisa é justificada, conforme destacam Bispo e Santos Júnior (2016), pela necessidade de verificar se o trabalho dos gestores recrutados por meio de um programa de gestão de pessoas está realmente contribuindo para o aumento da eficiência da gestão pública. Além disso, a pesquisa contribui para a análise de como o programa poderá ser refinado, se necessário, para promover uma gestão mais eficaz e orientada para resultados no setor público.

Considerando que o Programa Transforma Minas visa capacitar líderes para promover mudanças significativas na administração pública estadual, o estilo de liderança a ser escolhido deve ser aquele que proporcionará os melhores resultados para a organização (Goleman, 2017). Ademais, a eficácia dos líderes é fundamental,

pois sem ela não podem ser considerados verdadeiros líderes, seja no setor público, privado ou em qualquer outra organização. No setor público, em particular, devido à possível carga burocrática, a eficácia torna-se ainda mais crucial (Biech, 2011).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o construto que orienta teoricamente esta pesquisa. Primeiro, oferece um breve histórico do conceito de liderança e define o conceito adotado neste estudo. Em seguida, discute as principais teorias de liderança, incluindo: (a) Teoria dos Traços, (b) Teoria Comportamental, (c) Teoria Contingencial e (d) Teoria da Nova Liderança. Além disso, são exploradas as literaturas sobre liderança no setor público, levando em conta suas particularidades, bem como os estilos de liderança, as competências de liderança e a gestão por competências.

2.1 LIDERANÇA: BREVE HISTÓRICO, CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Os estudos sobre liderança têm raízes antigas. Bass (1990) destaca que os egípcios, especialmente Ptahhotep, foram os primeiros a registrar o tema em 2300 a.C., onde a liderança era vista como algo transcendente e ligado a qualidades superiores. De maneira mais prática, Maquiavel, em “O Príncipe” (1513), abordou tipos de governo e orientações sobre como um líder deve interagir com aliados e manter-se no poder (Sant’anna; Campos; Lófti, 2012). Stogdill (1974) acredita que o termo “liderança” surgiu por volta do ano 1300 da era cristã.

Além disso, o conceito de líder como herói, também aparece na “República” de Platão (século IV a.C.) e nos escritos de Confúcio (século V a.C.). Na Idade Média, a liderança estava associada principalmente ao poder religioso, mas foi no período do Renascimento que a visão se tornou mais prática, especialmente com as contribuições de Nicolau Maquiavel (Bento, 2008; Pereira; Aidar; Rosalem, 2021). Segundo Grint (2011), o interesse pela figura do herói ainda permaneceu na Era Vitoriana (1837 a 1901), motivando a busca pela compreensão das qualidades que definem um líder.

Com isso, em 1888, Thomas Carlyle introduziu a Teoria do Grande Homem em seu livro *On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History* (Sobre Heróis, Culto aos Heróis e o Heróico na História). Ele classificou os grandes homens em cinco categorias: heróis-divindades, heróis-profetas, heróis religiosos, heróis letrados e heróis-reis. Carlyle destacou que esses indivíduos transformaram suas áreas de

atuação, impactando a sociedade de maneira abrangente (Maia; Salgado; Muniz Júnior, 2017).

De acordo com Penteadó (1978), a Teoria dos Grandes Homens examina as biografias de líderes proeminentes ao longo da história em busca das qualidades específicas que os tornam líderes excepcionais, o que pode ser visto como a “pedra filosofal” da liderança. Entendendo essas características dos líderes, podemos compreender melhor a liderança em si. Embora os estudos dessa teoria não tenham evoluído para uma teoria científica formal, foram fundamentais para o desenvolvimento de pesquisas subsequentes que levaram à criação da Teoria dos Traços (Maia; Salgado; Muniz Júnior, 2017).

No século XIX, a Teoria dos Traços, considerada uma evolução da Teoria dos grandes Homens (Rodrigues, 2022), buscava identificar as características individuais dos líderes, assumindo que esses indivíduos possuíam qualidades pessoais distintas das pessoas que não ocupavam posições de liderança (Moraes, 2009). Conforme Helms (2006), essas pesquisas científicas iniciais sugeriam que os líderes eficazes já nasciam com características inatas. No entanto, estudos posteriores apontaram que habilidades de liderança poderiam ser desenvolvidas e aprimoradas ao longo do tempo.

Segundo Cavalcanti *et al.* (2006), o campo da liderança começou com teorias relativamente simples que, ao longo do tempo, se tornaram mais complexas. Desenvolvidas durante o século XX, essas teorias são algumas das mais antigas na pesquisa científica e exploram principalmente os traços de personalidade, os comportamentos e o poder exercido pelos líderes (Yulk, 2002). Com o tempo, novas teorias sucederam à Teoria dos Traços, incluindo as Teorias Comportamental, Contingencial e da Nova Liderança, refletindo a evolução dos estudos sobre liderança.

Embora pareça intrinsecamente ligada ao contexto organizacional, a liderança tem sido objeto de investigação acadêmica há séculos (Grigolo; Zanella; Comachio, 2019; Araújo *Et Al.*, 2019; Ramos; Morais, 2021). É um dos fenômenos mais examinados nas ciências sociais, e sua complexidade é tamanha que ainda não existe um conceito amplamente aceito para o termo liderança. As diferentes correntes de pensamento que estudam o tema têm um amplo escopo, resultando em

uma vasta gama de definições e interpretações (Grint, 2005; Teixeira, 2012; Yamafuko; Silva, 2015; Antonakis; Day, 2017; Samul, 2020).

Em seu renomado *Handbook of Leadership*, Bass e Bass (2008) citam um estudo que identificou 221 definições distintas do conceito em 587 publicações examinadas. Albloshi e Nawar (2015) também assinalam que as definições de liderança ultrapassaram o marco de 300 designações. Com certeza, a definição exata do termo é difícil devido à sua complexidade e à variedade de aspectos envolvidos, como apontado por Day e Antonakis (2012).

As definições de liderança evoluíram expressivamente ao longo do tempo, Hemphill e Coons (1957) conceituam a liderança como como uma pessoa orienta as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum. Tannenbaum *et al.* (1961) expandem essa visão, descrevendo a liderança como a influência pessoal exercida em uma situação específica, mediada pelo processo de comunicação para alcançar objetivos específicos ou múltiplos. É a habilidade que um indivíduo possui de influenciar, motivar e capacitar outros a contribuir para a eficácia e sucesso da organização (House *et al.*, 1999).

Jacobs (1970), por sua vez, pontua que a liderança envolve uma interação, onde uma pessoa fornece informações que levam os outros a acreditarem que seus resultados serão ampliados ao seguir as sugestões ou desejos apresentados. Burns (1978) reforça essa ideia ao afirmar que a liderança motiva os seguidores a agir para atingir objetivos que refletem os valores, motivações, desejos e necessidades de líderes e seguidores. Isto é, é um processo de influência, frequentemente exercido por uma pessoa, que guia um grupo na definição e alcance de objetivos em comum (Bowditch; Buono, 2002; Northouse, 2013).

Nessa esteira, Hollander (1978) assinala que a liderança envolve uma relação de influência mútua voltada para a conquista de objetivos compartilhados por um grupo, organização ou sociedade, todavia, essa relação não é apenas função do líder, uma vez que também exige a cooperação ativa dos demais membros. Já Gardner (1990) descreve a liderança como o processo pelo qual um indivíduo persuade, ou serve de exemplo, para um grupo alcançar seus objetivos. Isso geralmente envolve obter apoio de diversos grupos internos e externos à organização para implementar mudanças (Robbins, 2005).

Por conseguinte, Kouzes e Posner (2008) destacam que a liderança é um relacionamento baseado em respeito mútuo e confiança entre quem deseja liderar e quem decide seguir, o que permite superar desafios e deixar um legado, culminando na habilidade de alinhar os objetivos dos liderados com os da organização. Além disso, envolve a capacidade de ajustar o estilo de liderança segundo as variáveis presentes para alcançar as metas organizacionais (Fernandes; Souza Jr.; Moraes, 2020).

Conforme Bass (1997), existem tantas definições de liderança quanto pessoas tentando delimitar o conceito. A discussão anterior ilustra a evolução desse conceito ao longo das décadas, partindo de uma visão mais simples de orientação e influência até alcançar conceitos mais complexos que envolvem relações, cooperação mútua e alinhamento de objetivos. Para situar este estudo no contexto dessa discussão, faz-se necessário a definição de liderança adotada nesta pesquisa, que guiou o desenvolvimento do estudo e a análise empírica a ser realizada.

A liderança é um processo colaborativo que potencializa as habilidades individuais e coletivas das pessoas, buscando a eficácia na execução de suas tarefas profissionais. Essa concepção alternativa de liderança não necessita de um único indivíduo capaz de desempenhar todas as funções essenciais do papel de líder, mas sim de um conjunto de pessoas que as desempenham conjuntamente (Yukl, 1999).

2.2 TEORIAS DE LIDERANÇA

As teorias de liderança constituem um conjunto de modelos e conceitos desenvolvidos ao longo do tempo para compreender e explicar a variedade de estilos e abordagens de liderança ao longo da história. Elas investigam como os líderes surgem, são percebidos e influenciam seguidores e organizações, oferecendo uma base fundamental para discutir a liderança e suas implicações no contexto organizacional.

2.2.1 Teorias Tradicionais de Liderança

As teorias de liderança são complexas, formadas socialmente e estão em constante evolução (Van Seters; Field, 1990). Refletem a busca constante por

compreender os intrincados mecanismos que envolvem a influência exercida pelos líderes nas dinâmicas organizacionais e, englobam um conjunto de enfoques ancorados em concepções históricas e em perspectivas hierárquicas acerca do papel do líder nas organizações.

As abordagens clássicas centravam-se em líderes militares e conquistadores notáveis e, até os dias atuais, as perspectivas sobre liderança em grande escala refletem o contexto histórico, político e cultural em que surgiram (Grint, 2011). À vista disso, as teorias fornecem uma base para analisar e prever a complexidade do comportamento de liderança. Elas derivam da organização sistemática do conhecimento para explicar a essência da liderança e sua efetividade (Williams; Ricciardi; Blackbour, 2006).

Os autores desse campo teórico buscam estudá-las e estabelecer relações entre elas, visando propor uma taxonomia ou realizar uma comparação entre as abordagens (Windsor, 2007). Com isso, as abordagens convencionais e predominantes buscam compreender a maneira como os líderes desempenham suas funções nos contextos organizacionais (Western, 2013).

A Figura 1 oferece uma representação comparativa dos autores mencionados, abordando a segmentação teórica das teorias de liderança ao longo do tempo, bem como suas respectivas perspectivas e definições sucintas.

Figura 1 — Linha do tempo comparativa

Teorias de Liderança ao longo do tempo

|

— Teorias dos Traços

| — **Até 1940 (Bryman, 2004):** Liderança é uma qualidade inata.| — **De 1930 a 1940 (Helms, 2006):** As características dos líderes se distinguem das características dos não líderes.

|

— Teorias Comportamentais

| — **Até 1960 (Bryman, 2004):** A eficácia da liderança está correlacionada com o comportamento do líder.| — **De 1940 a 1950 (Helms, 2006):** Os líderes eficazes demonstram comportamentos distintos dos líderes ineficazes

|

— Teorias Contingenciais

| — **Até 1980 (Bryman, 2004):** O contexto exerce influência sobre a eficácia da liderança.| — **De 1960 a 1970 (Helms, 2006):** As características e comportamentos dos líderes podem ser eficazes ou não, a depender dos elementos situacionais.

— Nova Liderança

| — **A partir de 1980 (Bryman, 2004):** Liderança carismática, transformacional e transacional. Enfatizam a visão do líder.

| — Enfatizam a importância do líder para criar um ambiente que promova inovação, adaptação e desenvolvimento das equipes.

Fonte: Elaborada pela autora, 2026, com base em Bryman (2004) e Helms (2006).

Dessa forma, de um lado, Bryman (2004) identifica quatro modelos clássicos que abordam o estudo da liderança: a Teoria dos Traços, que perdurou até o final da década de 1940; a Teoria Comportamental, que se manteve até o final dos anos 1960; a Teoria Contingencial, que chegou aos anos 1980; e a Teoria da Nova Liderança, que ganhou destaque a partir da década de 1980.

Por outro lado, Helms (2006) aponta que, ao longo do tempo, três principais marcos teóricos têm predominado nas pesquisas sobre liderança. Esses marcos incluem a abordagem de traços (nas décadas de 1930 e 1940), a abordagem comportamental (nas décadas de 1940 e 1950) e as abordagens contingenciais ou situacionais (nas décadas de 1960 e 1970).

Neste trabalho, serão apresentadas as quatro teorias sobre liderança enunciadas por Bryman: a dos Traços, a Comportamental, a Contingencial e a da Nova Liderança, que abrangem os novos estilos de liderança estudados pelos pesquisadores contemporâneos.

2.2.1.1 Teoria dos Traços

As reflexões sobre teorias de liderança começaram com a Teoria dos Traços, que sugere que certos atributos inatos, como carisma, inteligência e determinação, são elementos distintivos que conferem eficácia aos líderes. Bergamini (1994) destaca que as pesquisas sobre liderança realizadas entre 1904 e 1948 deram origem a essa teoria, focando nas características dos líderes eficazes. Essas investigações buscavam identificar traços de personalidade considerados típicos de bons líderes.

Nesse contexto, partia-se da concepção de que o líder já possuía as características inerentes e estava predestinado a desempenhar tal papel. Propunha-se, então, identificar os traços e as qualidades inatas que tornavam uma pessoa apta a se tornar um líder destacado (Day; Antonakis, 2012). As características relacionadas a gênero, altura, energia, aparência, integridade, autoconfiança, inteligência, desejo de liderar e carisma eram enfatizadas por essa teoria (Williams *Et Al.*, 2006). Por isso, as definições de liderança eram centradas em torno das características, atributos e qualidades internas dos líderes (Horner, 1997).

Sob essa perspectiva, a essência da liderança reside nas características e atributos pessoais, incluindo aspectos físicos, intelectuais e socioculturais. Esses traços são considerados significativos devido à sua constante observação em diversas situações enfrentadas pelos líderes, destacando suas características individuais. Argumenta-se que essas características podem ser identificadas por

meio de traços físicos e de personalidade que os diferenciam dos demais (Bowditch; Bueno, 2002; Melo, 2004; Sekiou *Et Al.*, 2001).

Nesse sentido, tal abordagem visa identificar as qualidades e características pessoais dos líderes, implicando na crença de que os líderes possuem habilidades pré-determinadas, dispensando, assim, a necessidade de formação ou algum tipo de aprimoramento. Em síntese, essa teoria destaca que a influência dos atributos inatos (natureza) supera a influência do ambiente e da educação (criação). Assim, segundo essa perspectiva, indivíduos e grupos seriam influenciados por aqueles que nascessem com determinados atributos físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa (Jackson, 2010; Vergara, 2007).

A partir da premissa de que os líderes possuem qualidades que os distinguem dos não-líderes ou liderados (Tolfo, 2010), destacam-se traços favoráveis à liderança, como inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e sociabilidade. No entanto, os traços identificados pelos pesquisadores dessa abordagem demonstraram uma capacidade limitada de prever resultados (Sorenson; Goethals, 2004; Robbins, 2005; Jagd, 2009).

Em meados do século XX, as teorias de liderança evoluíram com uma mudança de ênfase das características individuais específicas para a análise de um conjunto de traços capazes de antecipar o potencial de liderança. A personalidade dos líderes deixou gradualmente de ser vista apenas como um conjunto de dons naturais e passou a ser considerada como um conjunto de capacidades, motivações e padrões de comportamento suscetíveis a mudanças. Além disso, a incapacidade de identificar características comuns aos líderes eficazes contribuiu para que a Teoria dos Traços caísse em desuso (Zakeer Ahmed; Allah; Irfanullah, 2016; Mantovani; 2019,).

Destarte, pesquisas indicaram que certas características genéticas, como inteligência, altura e autoconfiança, eram distintas em líderes bem-sucedidos. Então, não foi possível estabelecer uma lista de traços genéricos que líderes deveriam possuir para serem eficazes em qualquer situação (Chemers, 2000). Assim, diante das limitações encontradas na abordagem dos traços de liderança, os estudiosos começaram a explorar os comportamentos dos líderes como uma nova perspectiva para compreender a eficácia da liderança.

No período entre 1948 e 1970, os estudiosos de liderança direcionaram seus esforços para a realização de estudos empíricos sobre o tema, resultando na negligência de questões anteriormente destacadas como relevantes pelos teóricos mais antigos. Isto é, os pesquisadores conduziram o olhar nas análises do estilo de liderança do líder quanto às suas ações e atitudes no ambiente de trabalho e não mais especificamente quanto aos traços da personalidade do líder (Yukl, 2006; Bass, 2008; McEwen; Wills, 2009).

Em contraste com a Teoria dos Traços, a Teoria Comportamental da liderança, então, se afasta das características individuais e explora as ações e comportamentos dos líderes. Esta teoria sugere não haver um conjunto específico de características que garanta o sucesso na liderança, mas sim comportamentos adotados pelos líderes em diferentes situações.

Impulsionado pelo crescimento da indústria, pelo surgimento de grandes corporações e pelo foco nos sistemas e processos racionais na administração, o entendimento sobre liderança se distanciou da concepção do líder como herói e passou a equipará-lo à ocupação eficaz de posições de gestão (Grint, 2011). Com o entendimento cada vez mais refinado sobre a dinâmica da liderança, tornou-se evidente a necessidade de uma abordagem mais abrangente, que transcende os traços pessoais dos líderes.

Nesse cenário, a Teoria Comportamental de liderança ganha destaque, seguindo a premissa de que os comportamentos dos líderes são passíveis de aprendizado, desenvolvimento e adaptação conforme as demandas e desafios específicos enfrentados pela organização. O tópico seguinte avança nessa perspectiva.

2.2.1.2 Teoria Comportamental

Devido à limitada capacidade da Teoria dos Traços em explicar o fenômeno da liderança, as abordagens da Teoria da Comportamental procuraram fornecer respostas mais assertivas sobre a natureza da liderança e as consequências práticas do comportamento do líder. Estas teorias surgiram durante a Segunda Guerra Mundial, uma vez que as pesquisas centradas nos traços não lograram êxito em explicar a eficácia do líder (Coutler, 1988).

Dessa forma, a atenção destinada às características pessoais do líder, presumindo que ele possui habilidades ou potencialidades inatas, parte da premissa de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos colaboradores são influenciadas pela forma como o líder se posiciona e pelas ações que realiza (Silva, 2009; Mello, 2004).

Nesse sentido, a abordagem comportamental da liderança sugere que o comportamento do líder influencia diretamente o trabalho e a eficácia dos liderados, direcionando a análise do comportamento de liderança para identificar a abordagem mais eficaz (Katz; Kahn, 1978; Bryman, 1986; Van Seters; Field, 1990). Por essa lente, busca-se obter respostas mais conclusivas e explorar as consequências práticas da conduta do indivíduo; ou seja, a atenção voltou-se para analisar como o comportamento do líder impacta efetivamente a condução dos liderados (Silva, 2009; Chelladurai, 2001).

Essa transição paradigmática nos estudos sobre a liderança reflete, não apenas uma mudança nas abordagens teóricas, mas também uma evolução na compreensão da natureza multifacetada dos líderes e de suas características inerentes. Com essa nova perspectiva, a ênfase passou a ser no treinamento, pois se acredita que os comportamentos de liderança podem ser aprendidos. Uma das principais preocupações dos estudiosos dessa teoria foi estabelecer uma classificação dos estilos de liderança, baseados nos princípios da escola clássica de administração e no movimento das relações humanas (Gil, 2008).

Então, a Teoria Comportamental direciona sua atenção para as ações dos líderes no ambiente de trabalho, considerando diversas abordagens comportamentais. No entanto, essa teoria mostra-se vulnerável, uma vez que carece de uma aplicação universal (Osborn *Et Al.*, 2008) e, ao longo do tempo, houve uma diminuição do interesse dos pesquisadores por essa teoria (Day; Antonakis, 2012). Apesar disso, muitas das ideias originais dela foram incorporadas às perspectivas posteriores sobre liderança.

A seguir, serão exploradas as principais contribuições da teoria comportamental nos estudos sobre liderança. Serão abordados os estudos de Kurt Lewin sobre os estilos de liderança, as pesquisas realizadas pela Universidade de Ohio e pela Universidade de Michigan e, por fim, a Teoria da Grade Gerencial de Blake e Mouton.

2.2.1.2.1 Estudos de Kurt Lewin

Segundo Coulter (1998), um dos primeiros estudos sobre o comportamento de liderança foi conduzido por Kurt Lewin (1890–1947) em 1939, no qual ele demonstrou que um mesmo grupo de pessoas se comporta de maneiras diferentes ao interagir com diversos tipos de líderes. Este estudo foi conduzido nos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial. Lewin conduziu uma série de investigações sobre atmosferas de liderança, empregando o método experimental para observar e comparar os efeitos de diferentes tipos de líderes, a saber: autoritário ou autocrático, democrático ou participativo, e liberal ou *laissez-faire*.

Nessa linha, Statt (2004) define os três estilos de liderança de Lewin da seguinte maneira: a liderança democrática, que conforme definida por Statt (2004) a partir dos estudos de Lewin, desloca o foco da figura central do líder para priorizar as contribuições dos liderados. Este estilo de gestão incentiva a participação ativa nas decisões estratégicas, o que não apenas eleva a satisfação laboral, mas impulsiona o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais (Bhatti et al., 2012). Ao alinhar a estrutura de trabalho aos interesses e motivações dos funcionários, o desempenho torna-se mais eficiente e gratificante (Jayasingam; Cheng, 2009).

Assim, ao descentralizar o poder e promover o protagonismo individual, o líder democrático fortalece o senso de pertencimento e o trabalho em equipe, permitindo a manifestação de uma pluralidade de ideias mesmo em grupos de baixa diversidade (Huang et al., 2010). Segundo Paes et al. (2021), essa atuação é personalizada: o líder atua como um facilitador que harmoniza as atribuições às competências específicas da equipe, garantindo fluidez comunicacional, inovação e suporte contínuo na superação de obstáculos.

Dessa forma, essa abordagem consolida uma cultura de respeito mútuo e reconhecimento. De acordo com Lacombe (2012), o envolvimento nas decisões intensifica o comprometimento com as metas institucionais. Como resultado, Arnold et al. (2000) e Schaufeli et al. (2002) reforçam que esse modelo otimiza as relações interpessoais e atua como um propulsor de vigor e energia, gerando um estado de engajamento profundo e bem-estar organizacional.

Em contrapartida aos modelos participativos, a liderança autocrática frequentemente denominada gestão autoritária fundamenta-se na centralização das decisões na figura do líder, com pouca ou nenhuma inclusão dos subordinados no processo decisório. De acordo com Maximiano (2000), este estilo torna-se progressivamente rígido conforme a autoridade se concentra, manifestando-se por meio de decisões unilaterais que dispensam a colaboração ou o consentimento da equipe. Embora Marquis e Huston (2010) observem que a produtividade quantitativa possa ser elevada nesse modelo, há um prejuízo crítico no desenvolvimento da criatividade, da automotivação e da independência funcional. Banov (2008) complementa que essa postura estritamente diretiva, focada apenas na execução técnica e rígida de tarefas, anula o espaço criativo e a participação, gerando frustração coletiva e um ambiente propenso à tensão, ao estresse e à desmotivação crônica. Maximiano (2000) alerta ainda que este estilo pode evoluir para um estado patológico de autoritarismo, onde condutas arbitrárias, despóticas e tirânicas se configuram como formas de violência contra os liderados.

Por outro lado, a liderança *laissez-faire* (ou gestão liberal) define-se como um modelo de direção onde a participação do gestor na tomada de decisões é mínima. Segundo Ribeiro (2009), esse estilo concede liberdade total para as escolhas grupais ou individuais, com uma intervenção ínfima do líder, que se limita a disponibilizar os recursos e materiais necessários, oferecendo informações apenas se solicitado. Maximiano (2000) corrobora essa visão ao afirmar que o líder transfere sua autoridade aos liderados, conferindo-lhes autonomia decisória; portanto, quanto maior o nível de delegação, mais liberal é o comportamento. Embora esse distanciamento possa gerar lacunas de coordenação, Marquis e Huston (2010) ressaltam que, em grupos com alta motivação intrínseca e capacidade de autogestão, o modelo *laissez-faire* é capaz de impulsionar níveis excepcionais de criatividade e produtividade.

A partir disso, os estudiosos da Teoria dos Estilos, com Kurt Lewin à frente, estavam preocupados em determinar como caracterizar um comportamento eficaz de liderança, realizando seus estudos em ambientes reais, com indivíduos que já ocupavam posições de liderança (Bergamini, 2009). Diversas pesquisas foram conduzidas para analisar o estilo de comportamento dos líderes, sendo que alguns estudos de destaque foram realizados nas Universidades de Ohio e Michigan.

As pesquisas conduzidas por essas duas universidades contribuíram para o desenvolvimento de teorias no âmbito da abordagem comportamental, destacando que os estilos de liderança podem estar associados a uma orientação para pessoas e/ou produção (Northouse, 2007; Versiani; Caeiro; Carvalho Neto, 2017).

2.2.1.2.2 Estudos da Universidade de Ohio

Segundo Melo (2001), os pesquisadores da Universidade de Ohio iniciaram seus estudos após a Segunda Guerra Mundial visando identificar as dimensões independentes do comportamento do líder. Os estudos relativos a essas dimensões resultaram em dois fatores que descreveram, na perspectiva dos funcionários, grande parte do comportamento de liderança. Esses fatores foram denominados de Estrutura de Iniciação, voltada para a coordenação operacional e busca pela alta performance, e Estrutura da Consideração, com foco na interação com a equipe e preocupação com os sentimentos dos liderados (Chemers, 2000).

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) definem a Estrutura de Iniciação como um processo que envolve a definição de metas e a melhoria da realização das tarefas. Isto é, se relaciona com a habilidade do líder em definir e organizar tanto o seu papel quanto o dos subordinados para alcançar objetivos. Já a Estrutura de Consideração está relacionada à inclinação para desenvolver relações de confiança mútua com os funcionários e demonstrar sensibilidade em relação aos seus sentimentos, focando assim na satisfação das necessidades interpessoais e no bem-estar dos subordinados (Krumm, 2001).

As pesquisas foram baseadas na ideia de que a consideração estaria ligada à satisfação do funcionário e a um desempenho superior. No entanto, os resultados mostraram que tanto a Estrutura de Consideração quanto a Estrutura de Iniciação são características comportamentais importantes dos líderes, dependendo do contexto situacional (Champoux, 2011). Nesse contexto, os estudos realizados em Ohio chegaram à conclusão de que os líderes que demonstram um elevado nível de Estrutura de Iniciação e de Consideração tendem a gerar resultados favoráveis para a organização (Melo, 2001).

2.2.1.2.3 Estudos da Universidade de Michigan

Contemporaneamente, os estudos conduzidos pelo *Survey Research Center* da Universidade de Michigan também tinham como objetivo identificar as características comportamentais dos líderes que poderiam estar associadas ao desempenho eficaz (Melo, 2001). Com isso, buscavam compreender como diferentes estilos de liderança influenciam a dinâmica organizacional, contribuindo para o desenvolvimento de teorias mais robustas sobre liderança.

Essas pesquisas alcançaram resultados muito semelhantes aos estudos da Universidade de Ohio apontando para a presença de dois estilos básicos de liderança: o primeiro, é o líder com comportamento orientado para a produção, que foca nos aspectos técnicos do trabalho e considera o empregado apenas um meio para atingir os objetivos; o segundo, é o comportamento orientado para as pessoas, que enfatiza as relações humanas e a individualidade dos colaboradores (Versiani; Caeiro; Carvalho Neto, 2017).

Dessa forma, os pesquisadores dessa instituição chegaram à conclusão de que os comportamentos direcionados para as pessoas tiveram um impacto mais significativo no aumento da produtividade e da satisfação no trabalho, enquanto o oposto foi observado para os comportamentos focados na produção (Melo, 2004).

De fato, os resultados deste estudo indicaram que as equipes mais produtivas eram aquelas onde a liderança priorizava os empregados em vez da produção. Além disso, constatou-se que líderes que estabeleciam uma relação colaborativa com seus subordinados, embora mais eficazes, eram mais dependentes da aprovação desses subordinados durante o processo decisório (Stoner; Freeman, 1995). Os estudos conduzidos em Ohio e Michigan forneceram a base para os modelos comportamentais descritos no *Managerial Grid Model* de Blake e Mouton (1964), que propõe cinco estilos distintos de liderança, classificados segundo o nível de preocupação do líder com as pessoas e com a produção.

2.2.1.2.4 Teoria do Grid Gerencial de Blake e Mouton

A Teoria de Estilo Gerencial, proposta por Blake e Mouton (1978), originou o instrumento *Grid Gerencial*, o qual é amplamente utilizado nas organizações até os dias atuais. É uma ferramenta caracterizada pela polarização entre produção e

empregados, tarefas e pessoas, e estrutura de iniciação e estrutura de concentração (VERSIANI; CAEIRO; CARVALHO NETO, 2017), como se fosse um compilado de todos os estudos da Teoria de Kurt Lewin.

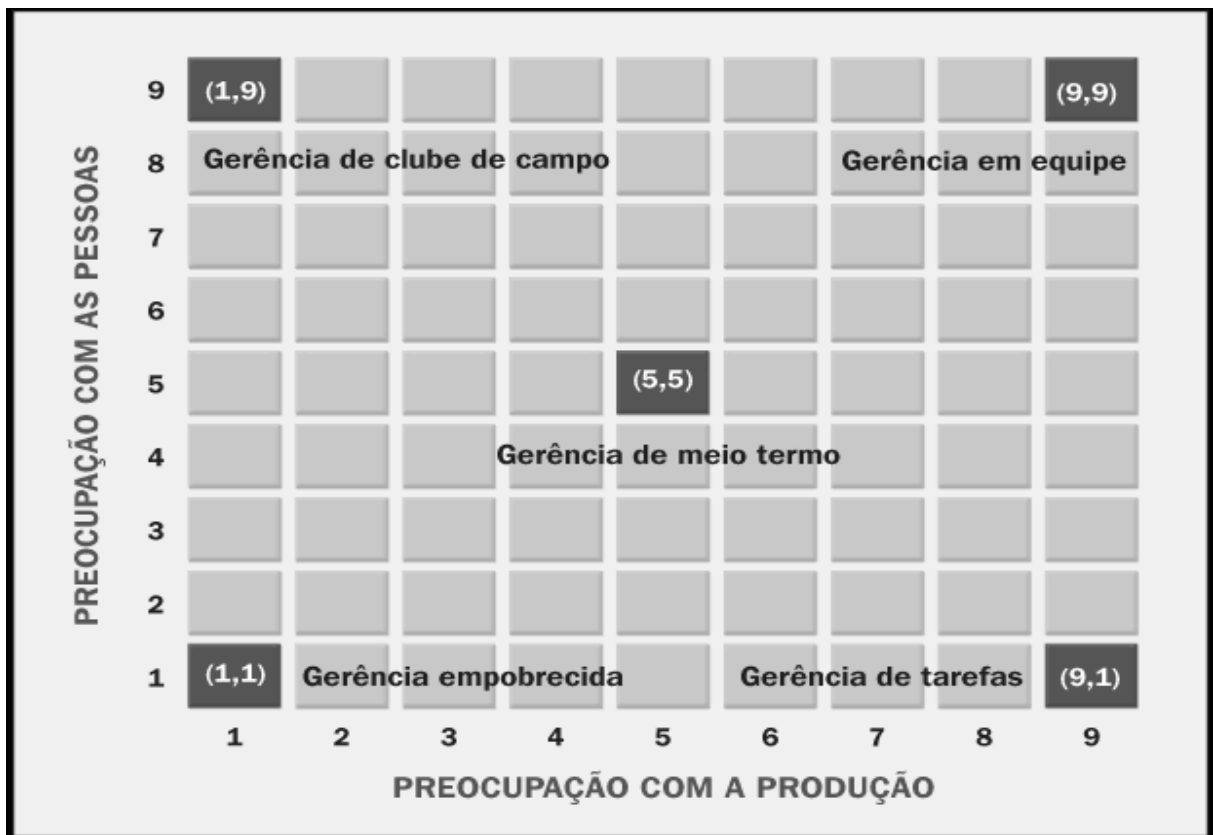
Este instrumento foi desenvolvido para solucionar desafios em todos os níveis da organização, abrangendo de maneira eficaz toda a hierarquia organizacional, sem deixar de lado qualquer patamar ou função. Além disso, ele não se restringe a um nível específico, mas destaca a prioridade que o líder atribui tanto à produção quanto às pessoas, incluindo seus liderados diretos e colegas de trabalho (Blake; Mouton, 1978).

Segundo Santos, Oliveira e Castro (2006), a Teoria do Grid Gerencial pressupõe que o líder deve formular hipóteses para analisar desafios relacionados à obtenção de resultados de produção em estreita colaboração com as pessoas. Os autores observam que o estilo de liderança pode influenciar a cultura organizacional, o que, por sua vez, leva a mudanças na dinâmica de interação e nos relacionamentos dentro da equipe. Essas transformações podem impactar diretamente a eficácia do trabalho em grupo e a coesão entre os membros da equipe.

Blake e Mouton (1987) utilizam duas dimensões para analisar a liderança: uma focada em pessoas — representada pelo eixo horizontal — e outra focada em produção — representada pelo eixo vertical. Cada eixo possui uma escala de nove pontos que indica o nível de interesse em relação à respectiva dimensão. A Teoria do Grid Gerencial identifica 81 combinações possíveis entre orientação para pessoas e produção, embora destaque cinco estilos principais: 9.1, 1.9, 1.1, 5.5 e 9.9, conforme se verifica na Figura 2 (Manola; Moreira, 2014).

Para Bowditch e Buono (2004), o Grid Gerencial aponta cinco estilos de liderança: (9.1) obediência à autoridade, com máxima preocupação pela tarefa e mínima pelas pessoas; (1.9) gerência de clube de campo, com máxima preocupação pelas pessoas e mínima pela produção, criando um ambiente similar a um “clube de campo”; (1.1) gerência empobrecida, com mínima preocupação tanto pela tarefa quanto pelas pessoas, caracterizando uma gestão empobrecida; (5.5) gerência de organização humana, representando um equilíbrio intermediário entre tarefa e pessoas; (9.9) gerência de equipe com máxima preocupação tanto pela tarefa quanto pelas pessoas.

Figura 2 — Grid Gerencial de Blake e Mouton (1989)



Fonte: Sobral e Peci (2008).

No entanto, essa teoria oferece apenas uma estrutura aprimorada para a compreensão dos estilos de liderança, servindo como uma ferramenta útil, mas limitada. Ela não proporciona novas informações tangíveis que esclareçam completamente a questão da liderança. Assim, há pouca evidência substancial para afirmar que o estilo 9.9 seja o mais eficaz em todas as situações e contextos organizacionais (Robbins, 2009).

Assim, em contraposição às Teorias Comportamentais, surgem as Teorias Contingenciais, que introduzem uma nova perspectiva, focando no fenômeno da liderança em sua totalidade, em vez de isolar o líder. Nesse contexto, destaca-se que a liderança é uma relação na qual não é possível dissociar líderes de liderados, nem analisar a liderança sem considerar o poder e a forma como ele é exercido. Essas teorias enfatizam que a eficácia da liderança depende das interações e das

circunstâncias específicas de cada situação. Dentro dessa dinâmica, três pilares essenciais são identificados: líder, seguidores e situação (Vergara, 1999).

No entanto, a Teoria Comportamental enfatiza apenas a importância das relações humanas e da dinâmica de grupo dentro das organizações, porém não aborda como diferentes situações e contextos podem influenciar a eficácia dos estilos de liderança. Isso nos leva a à Teoria Contingencial, que discute de forma mais ampla como a eficácia da liderança depende de uma série de fatores contingenciais destacando que não existe uma única forma ideal de liderar ou de organizar o trabalho.

2.2.1.3 Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial de liderança postula a inexistência de um estilo de liderança singular que possa ser eficaz em todas as circunstâncias. Isto é, a eficácia de um determinado estilo de liderança é condicionada por uma gama de fatores situacionais, incluindo a natureza da tarefa, as características dos seguidores e o contexto organizacional. Dessa forma, tal teoria introduz uma perspectiva onde o líder não é orientado a possuir um estilo superior, mas sim a adotar um estilo eficaz para cada situação e sustenta que os estilos de liderança produzem efeitos distintos dependendo do contexto (Melo, 2004; Behmer, 2005).

Robbins (2005) observa que a incapacidade de alcançar resultados uniformes levou os pesquisadores a direcionarem sua atenção para as influências do contexto. Isso significa que a conexão entre o estilo de liderança e a eficácia sugere que, em uma condição específica, o estilo X pode ser o mais adequado, enquanto o estilo Y é mais apropriado para outra situação, e o estilo Z é ideal para uma terceira. Portanto, para um líder alcançar sucesso, ele deve adotar a característica mais apropriada para o tipo de situação em questão.

A compreensão real da liderança passa a considerar a dinâmica entre líderes, seguidores e a situação, reconhecendo que a eficácia da liderança está intrinsecamente ligada à capacidade de adaptação às circunstâncias específicas. Isso destaca a importância de ajustar o estilo de liderança conforme a necessidade (Gonçalves e Mota, 2011). Entre os modelos que se destacaram nesse contexto, um dos mais conhecidos é o Modelo de Fiedler. Este modelo distingue dois tipos básicos

de líderes: aqueles motivados por relacionamentos e aqueles motivados por tarefas (abordagem contingencial). Assim, esse modelo oferece uma perspectiva sobre como diferentes estilos de liderança podem ser mais ou menos eficazes dependendo das características da situação (Reis, 2007).

Conforme Teixeira (2012), com base nas Teorias Contingenciais, as perspectivas sobre liderança tornam-se mais amplas, incorporando uma visão processual e relacional que envolve três elementos essenciais: o perfil de personalidade e o estilo comportamental do líder, seus seguidores e a situação. A abordagem situacional, então, considera critérios como autoridade dos líderes, expectativas dos seguidores e contextos emergentes, tornando-se mais atrativa. Além disso, fica claro que o exercício da liderança requer constante autoconhecimento e autodesenvolvimento por parte do líder (Gonçalves; Mota, 2011).

Ainda segundo Teixeira (2012), a contingência se revela segundo o contexto específico delineado, influenciado por circunstâncias favoráveis ou desfavoráveis, que incluem as interações entre líder e seguidores, o nível de estruturação da tarefa em questão e a posição de autoridade ocupada pelo líder. Ou seja, a contingência unifica o grau de favorabilidade desse contexto à perspectiva pessoal do líder em relação aos seus liderados, intensificando seu aspecto transacional.

A abordagem contingencial aponta não haver uma maneira única, ou universalmente correta, de liderar, uma vez que a eficácia do estilo de liderança depende diretamente das circunstâncias e do contexto específico em que é aplicado. Um estilo de liderança que pode ser eficaz e bem-sucedido em determinadas situações pode não ser igualmente eficiente em outras (Greenleaf, 1977). A principal contribuição da Teoria Contingencial é sua flexibilidade e capacidade de adaptação, reconhecendo que, dependendo do contexto em que a organização está inserida, haverá modelos mais ou menos apropriados para alcançar os melhores resultados (Guerra, 2007).

Por esse caminho, Morgan (2006) sintetizou os principais conceitos nos quais a abordagem contingencial das organizações se fundamenta, tornando-se uma perspectiva predominante na análise organizacional contemporânea. O autor destacou: (a) que as organizações, como sistemas abertos, devem ser gerenciadas cuidadosamente, a fim de equilibrar as necessidades internas e se adaptar às

condições ambientais; (b) que não há uma única melhor forma (*the best way*) de organização e que a adequação depende do tipo de tarefa e do ambiente em que se insere, considerando as constantes mudanças (Camacho, 2010); (c) que a administração deve priorizar o alcance de alinhamentos e ajustamentos eficazes; (d) que diferentes abordagens de administração podem ser requeridas para diferentes tarefas dentro da mesma organização; e, por fim, (e) que em diversos tipos de ambientes, são necessários diferentes tipos ou “espécies” de organizações.

O aspecto mais significativo da Teoria Contingencial é que a eficácia da liderança está intimamente ligada tanto à situação em que o grupo se encontra quanto às características do líder. Essa teoria enfatiza não haver um estilo de liderança intrinsecamente superior ou inferior a outro, e que não existe um único tipo de comportamento de liderança adequado para todas as condições enfrentadas pelas organizações (Fiedler, 1967).

Na seção a seguir, serão delineadas as principais pesquisas realizadas para identificar as variáveis contingenciais que podem influenciar o comportamento dos líderes: inicialmente, o Modelo de Fiedler; em seguida, a Teoria da Meta e do Caminho; a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard; e, por último, a Teoria da Troca de Liderança (LMX).

2.2.1.3.1 O Modelo de Fiedler

O Modelo de Fiedler, desenvolvido por Fred Fiedler nos anos 1960, é uma abordagem pioneira na teoria da liderança organizacional. Segundo a perspectiva contingencial, esse modelo sugere que a eficácia da liderança depende da interação complexa entre o estilo de liderança do indivíduo e as características onde a liderança ocorre. Fiedler enfatiza a importância de colocar os líderes em contextos que se adequem melhor aos seus estilos individuais ou capacitá-los para se adaptarem à situação de acordo com seu próprio estilo (Fiedler, 1964).

De acordo com Robbins (2005), esse modelo postula que a eficácia do desempenho do grupo está associada à correspondência entre o estilo do líder e o nível de controle oferecido pela situação. Isto é, Fiedler defende que o desempenho do grupo depende das interações entre os estilos de liderança e as situações favoráveis ao líder (Mitchell *et al.*, 1970). O que leva a premissa de que o estilo de

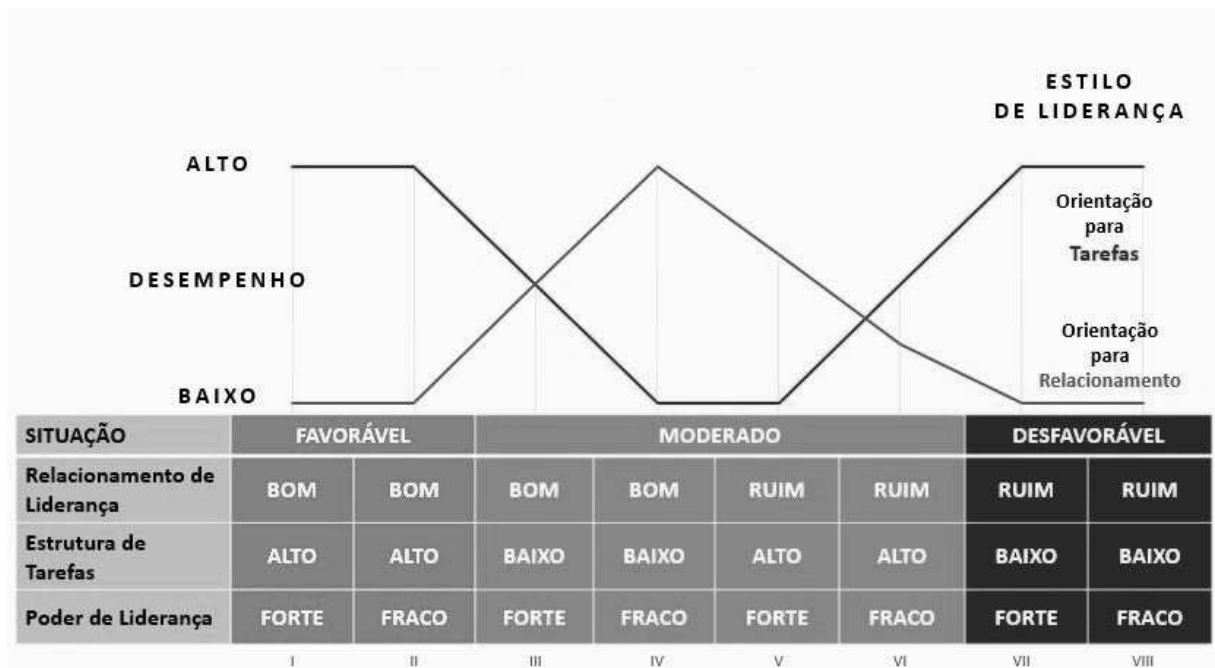
liderança de uma pessoa é determinado pela sua personalidade, considerada por ele, imutável (Bedeian; Gleuck, 1983).

Para determinar o estilo de liderança, o autor desenvolveu o Questionário do Colega Menos Preferido (LPC) que avalia se uma pessoa é mais orientada para relacionamentos ou para tarefas, utilizando 16 adjetivos contrastantes, como “agradável-desagradável” e “eficiente-ineficiente” (Robbins, 2005). Os respondentes escolhem a pessoa com quem menos gostaram de trabalhar e a avaliam nesses adjetivos, resultando em uma pontuação que indica se o líder é mais orientado para relacionamentos ou para tarefas. Essa teoria relaciona as características do líder, avaliadas por meio do LPC, à eficácia do grupo, medida por critérios objetivos (Jesuino, 2005).

Como De Ré (2011) explica, a eficácia do líder é influenciada por três variáveis: (a) o nível de estruturação da tarefa; (b) o poder do líder segundo a hierarquia organizacional; e (c) a qualidade das relações interpessoais entre o líder e os membros do grupo. O modelo sugere que a eficácia da liderança resulta da interação entre o estilo de liderança e a situação, sendo pioneiro ao vincular elementos situacionais à eficácia da liderança (Gonçalves; Mota, 2011). Apesar de alguns estudos terem produzido resultados favoráveis, a avaliação do modelo é complexa devido às dificuldades em medir a qualidade das relações líder-membro, o nível de estruturação da tarefa e o grau de poder do líder (Melo, 2004).

A figura 3 expõe as descobertas do modelo de Fiedler, a partir de uma síntese das variáveis contingenciais que influenciam a eficácia do líder em diferentes contextos. Isso inclui fatores como a relação líder-membro, a estrutura da tarefa e o poder da posição do líder e destaca como essas variáveis interagem entre si e como podem afetar o desempenho do líder em situações específicas.

Figura 3 — Descobertas do modelo de Fiedler



Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010).

As críticas ao modelo de Fiedler apontam que seus questionários medem atitudes e não comportamentos reais, o que pode ser contestável, pois um líder pode expressar uma atitude diferente de suas ações. A ideia de que os líderes devem adaptar seu comportamento conforme a situação foi essencial para o avanço das pesquisas sobre liderança (Maximiano, 2000). Além disso, o modelo não explica de forma abrangente por que certos estilos de liderança são mais eficazes em determinadas situações do que em outros (Northouse, 2004).

2.2.1.3.2 Teoria da Meta e do Caminho (*Path-Goal*)

A Teoria da Meta e do Caminho, também conhecida como Teoria do Caminho-Objetivo, foca na interação entre as metas estabelecidas, as expectativas associadas à sua realização e as estratégias identificadas para alcançá-las. Esta abordagem contingencial enfatiza menos as circunstâncias ou comportamento específico do líder, priorizando a criação de condições que facilitem o sucesso dos subordinados (House, 1971).

Inicialmente elaborada por Robert House em 1971, a teoria propõe que o papel do líder seja auxiliar os colaboradores na consecução de metas, oferecendo o

suporte e a orientação indispensáveis (Robbins, 2005). Assim, a expressão “caminho-meta” deriva da ideia de que líderes eficazes guiam seus seguidores na consecução de seus objetivos profissionais, auxiliando-os na superação dos desafios encontrados ao longo do trajeto (Robbins, 2002).

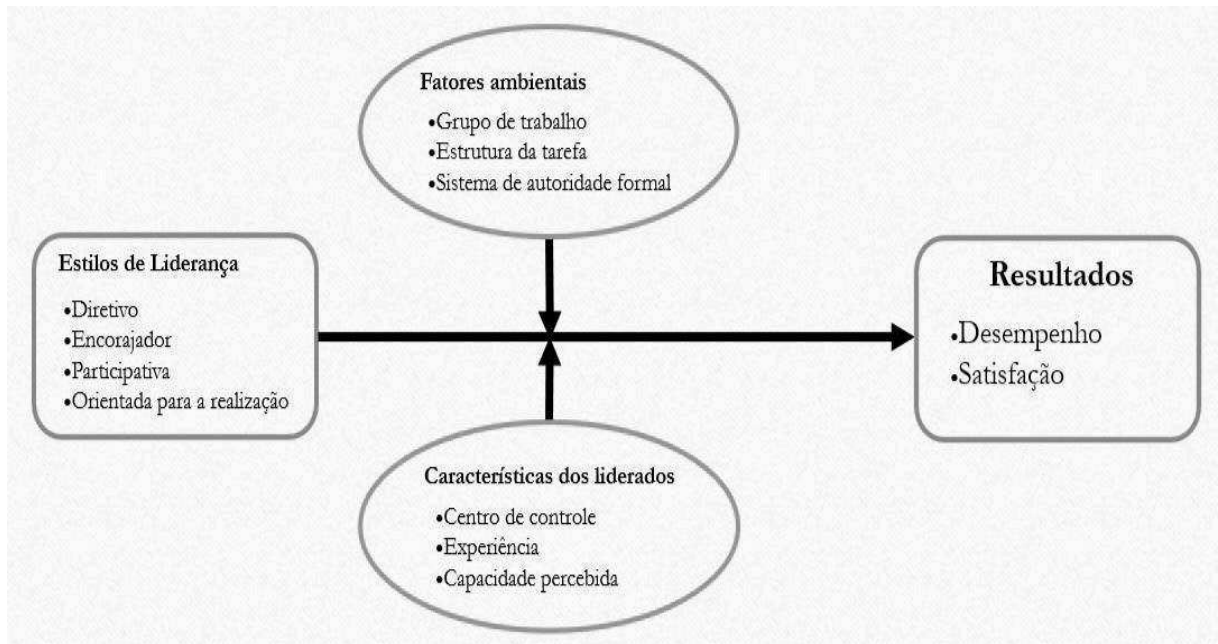
Essa teoria explora duas variáveis contingenciais que influenciam o comportamento do líder: as características individuais dos funcionários, como experiência, habilidades percebidas e competências relevantes para as tarefas, que afetam a interpretação do ambiente e do comportamento do líder; e os fatores ambientais, como a estrutura da tarefa, o sistema de autoridade na organização e a natureza do trabalho em grupo, que determinam o tipo de comportamento que o líder precisa adotar (Smith; Peterson, 1994).

Dessa forma, a vontade de desempenhar uma tarefa específica está associada a uma escolha baseada na expectativa do resultado que será alcançado através do esforço empregado (Bergamini, 1994). Conforme Xavier (2013), de maneira oposta a Fiedler, House sugere que os líderes possuem flexibilidade e, portanto, podem exibir qualquer um desses comportamentos, ou até mesmo todos, dependendo da situação.

Pesquisas sobre o tema respaldam positivamente a Teoria da Meta e do Caminho, demonstrando sua eficácia em diversos contextos organizacionais. No entanto, essas pesquisas também enfatizam a importância de os líderes evitarem gastar tempo excessivo explicando tarefas que já são bem compreendidas pela equipe, pois isso pode resultar em perda de eficiência e desmotivação (XAVIER, 2013). Segundo Northouse (2004), uma das vantagens desse modelo reside em sua estrutura teórica, que permite entender como diferentes estilos de liderança impactam a satisfação e o desempenho dos subordinados. Isso ocorre ao integrar os princípios motivacionais da Teoria da Expectância à Teoria da Liderança, tornando-o único, pois nenhum outro modelo de liderança aborda a motivação dessa maneira.

A Figura 4 mostra como o líder direciona os esforços dos colaboradores, levando em consideração os estilos de liderança, as características dos liderados e os fatores ambientais para alcançar os resultados desejados.

Figura 4 — Teoria da Meta e do Caminho



Fonte: Adaptado de Robbins e Stephen (2005).

Robbins (2005) destaca quatro comportamentos de liderança conforme a Teoria da Meta e do Caminho: o líder diretivo, que motiva a execução de tarefas; o líder apoiador, atento às necessidades dos liderados; o líder participativo, que envolve os funcionários nas decisões; e o líder orientado para a conquista, que estabelece metas desafiadoras e confia no máximo desempenho de sua equipe. A Figura 4 ilustra esses comportamentos.

Contudo, essa abordagem tem sido criticada por sua complexidade e por abarcar diversos aspectos da liderança que podem ser confusos, e com uma base empírica limitada, levantando questões sobre sua aplicabilidade e validade em diferentes contextos organizacionais (Northouse, 2004).

2.2.1.3.3 Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

A Teoria da Liderança Situacional, desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, é um modelo contingencial que sugere uma abordagem adaptativa à liderança. Essa teoria considera a maturidade dos seguidores como um fator situacional crucial, que se refere ao nível de capacidade e disposição das pessoas para realizar uma tarefa específica (MELO, 2004). Segundo Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional é caracterizada como o processo de direcionar as

ações de um indivíduo ou de um grupo com o propósito de alcançar um objetivo específico em uma determinada situação.

Assim, essa teoria se baseia na premissa de que não existe uma única forma de liderança que seja sempre eficaz. Em vez disso, ela visa alinhar as práticas de liderança às características variáveis do ambiente e das circunstâncias específicas. Para escolher o estilo de liderança adequado ao nível de maturidade da equipe, é fundamental que o líder compreenda a composição dessa maturidade (Hersey; Blanchard, 1986).

Assim, o uso da autoridade pelo líder é determinado pelo nível de maturidade do seguidor: quanto mais maduro o seguidor, menor o emprego da autoridade, priorizando a orientação para o relacionamento. Por outro lado, em seguidores imaturos, há maior ênfase na autoridade e menor atenção ao relacionamento (Maximiano, 2000). A liderança situacional representa, então, uma perspectiva na qual os líderes são aconselhados a adaptar sua abordagem de liderança em consonância com a crescente busca de realização por parte dos subordinados, considerando sua experiência, habilidades e prontidão para assumir responsabilidades (Stoner; Freeman, 1999).

Embora, esse modelo situacional ofereça uma estrutura valiosa, requer uma apreciação criteriosa das dinâmicas situacionais para ser implementada de maneira eficaz. A liderança bem-sucedida é atingida através da escolha do estilo de liderança apropriado, vinculado ao nível de prontidão dos liderados, destacando-se como uma teoria centrada nos seguidores. Ou seja, o líder adquire a habilidade de avaliar a prontidão de seus liderados em termos de competência e disposição para realizar as tarefas (Gonçalves; Mota, 2011).

Todavia, Graeff (1997) apontou que o modelo situacional de Hersey e Blanchard, embora amplamente aceito e respaldado por alguns estudos, apresenta incongruências na relação entre comportamento de tarefa e maturidade. Essa inconsistência é agravada pela ambiguidade associada ao conceito de maturidade de tarefa na abordagem normativa do modelo. Maximiano (2000) complementa ao destacar que um dos pontos fortes da teoria é o reconhecimento da importância da competência e motivação na liderança. No entanto, a maior dificuldade na aplicação do modelo reside na mensuração da maturidade das pessoas.

2.2.1.3.4 Teoria da Troca de Liderança (LMX)

A Teoria da Troca de Liderança (LMX — *Leader-Member Exchange*), também conhecida como Teoria das Trocas entre Líder e Membros, é um modelo que enfatiza a importância das interações individuais entre líderes e membros de um grupo ou equipe. Segundo Melo (2004), esse conceito foi elaborado por George Graen em 1973 e se baseia na premissa de que o líder não trata todas as pessoas da mesma maneira.

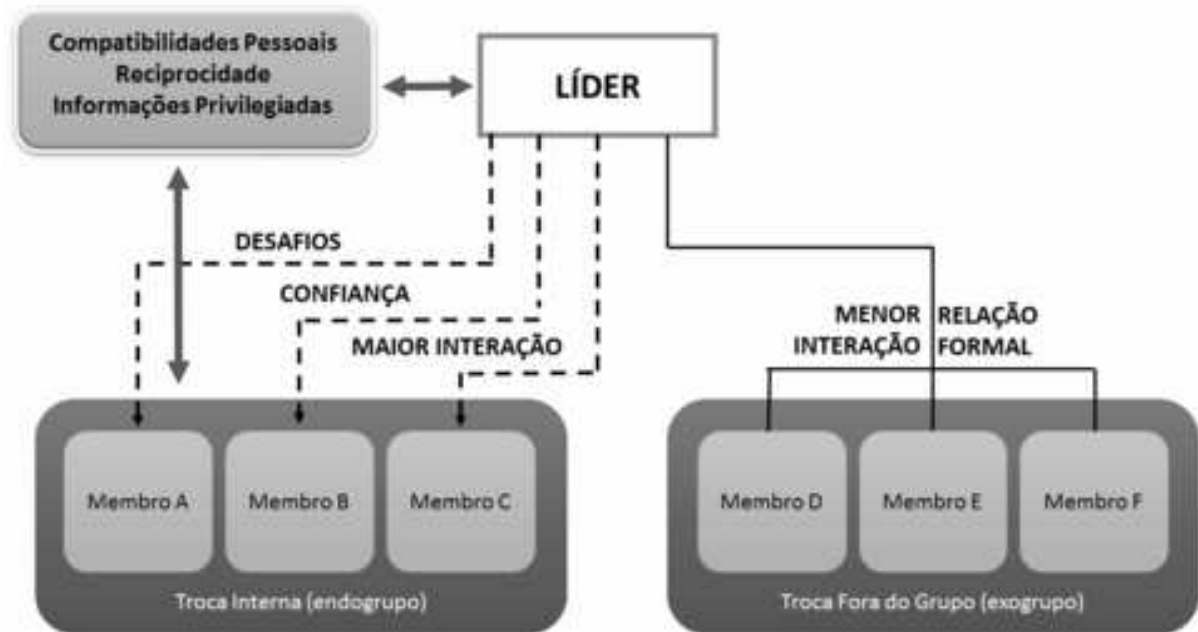
Conforme Niemeyer (2013), essa abordagem introduziu uma perspectiva inovadora em relação às teorias de liderança preexistentes ao observar a liderança como um processo interativo entre líderes e seguidores, priorizando a análise das relações individuais entre eles como foco central de estudo. Para a autora, essa perspectiva desloca a liderança de uma visão tradicionalmente coletiva, na qual o líder adota um estilo de liderança para um grupo, para uma compreensão mais detalhada das relações diádicas.

Nesse sentido, a LMX diverge das abordagens tradicionais de liderança, que se concentram principalmente nos traços ou comportamentos do líder, e direciona os estudos para a qualidade das relações de trabalho entre o líder e cada membro do grupo. Segundo Yukl (2006), essa teoria explora como os líderes estabelecem relações de intercâmbio com diversos subordinados ao longo do tempo. Destarte, Northouse (2010) complementa assinalando que o aspecto crucial da LMX é a interação que o líder mantém com cada seguidor de forma individual.

Ainda de acordo com Northouse (2004), os líderes têm preferências e estabelecem relações especiais com alguns seguidores, formando um “grupo interno” privilegiado, enquanto os outros membros da organização compõem o “grupo externo”. Os membros do grupo interno recebem mais atenção, confiança e avaliações de desempenho melhores, enquanto os do grupo externo têm relações mais formais, menos atenção e confiança reduzida, além de maior controle em suas tarefas.

A figura 5 esboça uma representação visual da Teoria da Troca de Liderança destacando as interações entre líderes e seus seguidores e enfatizando as variações na qualidade e intensidade das relações entre o líder e os membros do grupo, resultando em diferentes níveis de troca.

Figura 5 — Teoria da Troca de Liderança (LMX)



Fonte: Adaptado de Robbins e Stephen (2005).

Graen (1976) destacou que os colaboradores que demonstram disposição para colaborar com o grupo e estão dispostos a assumir responsabilidades além de suas atribuições têm a oportunidade de integrar o “grupo interno”, recebendo, conseqüentemente, maior atenção e reconhecimento por parte do líder. Por outro lado, os funcionários que se limitam às suas tarefas habituais acabam fazendo parte do “grupo externo”. As pesquisas sobre LMX revelaram que uma relação de alta qualidade entre líder e liderado resulta em menor rotatividade de funcionários, maior engajamento e desempenho, bem como em mais atenção e apoio por parte do líder (Niemeyer, 2013).

Dessa forma, a teoria contingencial destaca a importância da adaptação do estilo de liderança às circunstâncias específicas, porém, à medida que as organizações evoluíram, surgiu a necessidade do líder não apenas se ajustar às situações, mas também inspirar e transformar seus seguidores, levando ao desenvolvimento da teoria da nova liderança, que foca no papel do líder como um agente de mudança, capaz de motivar e transformar as pessoas, além das limitações impostas pelas condições situacionais.

2.2.1.4 Teoria da Nova Liderança

De Ré (2011) argumenta que a abordagem da Nova Liderança examina o comportamento dos líderes e sua função como gestores de significados, atribuindo menos ênfase aos processos tradicionais de influência. Conhecida como a Escola da Nova Liderança, essa abordagem contemporânea busca entender a liderança para além das características individuais do líder.

Nesse contexto, Santos (2003) destaca que as Teorias da Nova Liderança procuram perceber a liderança como algo mais acessível à pessoa comum, ao priorizar comportamentos simbólicos e persuasivos. Essas teorias procuram explicar como os líderes conseguem alcançar altos níveis de engajamento dos seguidores. A Nova Liderança oferece diversas abordagens que ressaltam narrativas sobre executivos heroicos, que possuem uma profunda consciência da missão da organização (Parry; Bryman, 2006). Em outras palavras, essa abordagem reconhece que diferentes situações exigem diferentes estilos de liderança e que os líderes podem desenvolver habilidades adaptativas para enfrentar desafios variados.

Para Bryman (1992), outros autores também caracterizam a Nova Liderança como transformadora, carismática, visionária, ou simplesmente liderança, o que contrasta com as teorias anteriores que enfatizavam características inatas de líderes individuais, essa escola destaca a importância do contexto e das relações entre líderes e seguidores. Por esse viés, entende-se que a corrente da Nova Liderança se desenvolve a partir da Teoria Carismática, que inclui as Teorias de Liderança Transacional e Transformacional, originadas das ideias de Burns em 1978, seguidas pelas contribuições de Bass em 1985 (Lord *et al.*, 2017).

Nesse cenário, Lima (2015) argumenta que as teorias de liderança mais recentes são mais apropriadas, especialmente para contextos em que há uma abordagem de gestão descentralizada e emancipadora que fortalece os vínculos entre as pessoas. Como resultado, surgiram os estilos de liderança carismática, visionária, transacional e transformacional, alinhando-se às necessidades modernas de gestão e refletindo a evolução das teorias de liderança ao longo do tempo.

Na sequência, serão explorados os principais estilos de liderança destacados na literatura, que direcionam as investigações no campo da liderança moderna.

Estes incluem: Liderança Carismática, Liderança Visionária, Liderança Transacional e Liderança Transformacional.

2.2.1.4.1 Liderança Carismática

A liderança carismática é um estilo de liderança onde o líder inspira e motiva os seguidores através de sua personalidade carismática, visão inspiradora e habilidades de comunicação persuasiva. Dessa forma, os seguidores são influenciados não apenas pela autoridade do líder, mas também por sua presença inspiradora e capacidade de articular uma visão convincente.

De acordo com Dubrin (2003), a liderança carismática depende da percepção individual e implica em uma conexão entre o líder e seus seguidores. Para o autor, o carisma não se limita a um conjunto de traços e comportamentos misteriosos e inatos, mas é principalmente uma habilidade que pode ser desenvolvida através da prática disciplinada das técnicas recomendadas.

Benevides (2010), destaca que a liderança carismática é caracterizada por líderes que tomam decisões arrojadas, comunicam metas e visões inspiradoras, elevam as expectativas, reforçam a identidade coletiva e a autoconfiança, e propagam a visão da organização. Em decorrência disso, os líderes carismáticos tendem a estabelecer um forte vínculo emocional com seus seguidores, criando um senso de identificação e lealdade em relação à missão ou objetivo compartilhado.

Esses líderes se destacam especialmente em momentos de conflito, seja na esfera política, religiosa, ou quando uma organização está introduzindo um produto radicalmente novo ou enfrentando uma crise que possa ameaçar sua sobrevivência (Soto, 2003). O líder carismático, nesse contexto, já possui uma visão idealizada que busca alcançar, e permanece profundamente comprometido com ela. Esse tipo de líder é percebido como alguém fora do convencional, autoconfiante e um agente de mudança. Esse modo de agir permite que ele motive as pessoas a se esforçarem além do esperado no trabalho (Cavalcanti *et al.*, 2006).

Estudos indicam uma correlação significativa entre líderes carismáticos e a satisfação, bem como o desempenho elevado de seus seguidores. Esses estudos também evidenciam que o sucesso desse estilo de liderança está frequentemente relacionado a contextos de mudança (Cunha; Silva, 2010). Um estilo de liderança

que incorpora traços carismáticos, como estímulo intelectual, valorização da autonomia e promoção da criatividade, tende a ser mais bem recebido pelos liderados (Brown *et al.*, 2014).

Por fim, na liderança carismática, os líderes entendem as restrições organizacionais e comunicam uma visão cativante para alcançar a missão, incorporando uma dimensão ideológica que motiva os seguidores com a própria realização da tarefa (Yukl, 1999). Para o autor, isso se baseia na percepção dos seguidores, que veem o líder como alguém com habilidades e talentos excepcionais, e o carisma do líder, aliado ao apelo emocional, promove a identificação com o grupo, estabelecendo padrões, valores e metas.

2.2.1.4.2 Liderança Visionária

Segundo Nanus (2000), um líder visionário possui a habilidade de formular uma visão tangível e plausível para o futuro da organização. Este tipo de líder não apenas desenvolve uma visão clara e inspiradora, mas também deve ser capaz de negociá-la e defendê-la perante os membros da equipe. Fritz (1996) destaca que líderes visionários são criadores de oportunidades inovadoras, utilizando imaginação, intuição e coragem em seu trabalho.

A liderança visionária requer autoridade para influenciar as mentalidades e posturas das pessoas, o que implica delegar poder e assumir riscos em várias áreas (Rowe, 2002). Esses líderes têm o foco no futuro, demandando autoridade para influenciar o pensamento e comportamento das pessoas. É um estilo de liderança que enfatiza a importância de um líder articular uma imagem clara e cativante do que a organização planeja alcançar a longo prazo, motivando e engajando os membros da equipe na busca dessa visão (De Ré, 2011). No entanto, se mostra difícil de ser avaliado, dada a grande variação em sua escala de desempenho, sendo uma forma de liderança que se destaca por sua ênfase na formulação e comunicação de uma visão inspiradora e significativa para o futuro da organização (Rowe, 2002).

Uma das pesquisas mais proeminentes sobre liderança visionária foi conduzida por Pacheco (2002), cujo intuito era identificar líderes visionários. A pesquisa apontou que os entrevistados compartilham algumas características em comum, e demonstrou que os líderes visionários são reconhecidos como os mais

competentes em suas áreas. Esses líderes demonstram uma dedicação incansável ao trabalho, não se intimidam diante de obstáculos e priorizam valores elevados como solidariedade, ética e justiça.

Rowe (2002) aponta que os líderes visionários são proativos, moldando ideias em vez de se opor a elas. Eles exercem uma influência determinante na direção da organização, criando imagens inspiradoras, gerando expectativas e influenciando o que as pessoas consideram possível, desejável e necessário. Essa influência vai além do simples direcionamento, pois esses líderes se esforçam para inovar em abordagens e soluções para desafios persistentes, demonstrando um compromisso contínuo com a melhoria e a evolução. Como resultado, eles causam um impacto significativo no ambiente ao seu redor, transformando a forma como a organização e seus membros enfrentam e superam obstáculos.

Asanome (2001) argumenta que a liderança visionária desempenha o papel de estabelecer um objetivo e comunicar essa visão de forma clara e objetiva à equipe, resultando em motivação e dedicação para alcançá-lo. Nesse aspecto, a descrição de Kouzes e Posner (1997) é pertinente: a visão é uma orientação estratégica que define o ponto de chegada, um futuro desejado para uma organização. Ela representa uma imagem ideal e distintiva do futuro que orienta o destino da organização.

2.2.1.4.3 Liderança Transacional

Bass e Avolio (1994) definem a liderança transacional como um estilo em que líderes e seguidores interagem de maneira ativa e positiva, com os seguidores sendo recompensados ou reconhecidos pelo cumprimento de objetivos estabelecidos. Potter (2004) descreve a liderança transacional como um sistema de troca, onde recompensas são oferecidas em troca de serviços. Nesse modelo, os líderes estabelecem expectativas claras e oferecem incentivos tangíveis, utilizando padrões comportamentais de recompensa contingente e gerenciamento por exceção para motivar o desempenho dos colaboradores.

Nessa perspectiva, a liderança é vista como um processo de transações que traz benefícios tanto para o líder quanto para a equipe, sublinhando a importância da relação de troca. A liderança transacional é definida pela oferta de recompensas,

sejam elas psicológicas ou materiais, em troca da conformidade dos seguidores (Maximiano, 2007).

Day *et al.* (2000) afirmam que o líder transacional se concentra nos objetivos da organização e auxilia os membros da equipe a compreenderem o que é necessário para alcançá-los. Dessa forma, após a conclusão da troca entre líderes e liderados, não há mais necessidade de interação, a menos que outro processo de recompensa contingente seja introduzido (Antonakis, 2011). Conforme salientado por Bass e Avolio (1994), na liderança transacional, há uma troca que pode ser tanto positiva quanto negativa, dependendo do desempenho dos liderados.

Policarpo (2016) aponta que a liderança transacional consiste em empregar incentivos para guiar os esforços dos seguidores, onde o líder comunica de maneira clara o que é necessário para receber a recompensa, que pode ser em forma de reconhecimento ou remuneração, por cada meta ou objetivo alcançado. A autora afirma que o líder transacional fundamenta suas ações na legitimidade e autoridade formal concedidas a ele para exercer o poder, seguindo práticas que reafirmam as normas, regulamentos e padrões hierarquicamente estabelecidos, além de exigir a execução das tarefas previamente definidas.

Bass (1990) delineou que o líder transacional facilita a realização de metas compartilhadas e melhora o desempenho dos subordinados em cinco etapas: clarificando as expectativas dos subordinados, incluindo os objetivos de suas funções; orientando os funcionários sobre as ações necessárias para cumprir as expectativas estabelecidas; explicando o processo de avaliação do desempenho; fornecendo retorno aos funcionários sobre o alcance dos objetivos; e, por fim, distribuindo recompensas com base no cumprimento dos objetivos.

Bryman (2004) sugere que a liderança transacional, embora não seja ineficaz, está restrita ao contrato tácito entre líderes e seguidores, sem promover uma busca mútua e contínua por um propósito maior, como ocorre na liderança transformacional, por exemplo. A evolução desse estilo reconhece que a liderança vai além da interação entre indivíduo e contexto e, nesse sentido, a Teoria Transacional aborda a dinâmica social, onde líder e membros da equipe se influenciam reciprocamente (Adriano; Godoi, 2014). Para tal fim, o líder assegura a submissão da equipe por meio de incentivos e vantagens externas, tais como promoções, viagens e bônus (Bergamini 1994).

2.2.1.4.4 Liderança Transformacional

Burns (1978) afirma que a liderança é um processo ativo de influência e transformação e destaca que a liderança transformacional requer a habilidade de elevar a consciência dos liderados sobre a importância de alcançar os resultados desejados, assim como sobre os procedimentos para atingir os objetivos. O líder transformacional reconhece que a eficácia da liderança é influenciada, em certa medida, pelo contexto e pela estrutura organizacional, juntamente com outras variáveis situacionais (Bass; Riggio, 2006).

Conforme destacado por Adriano e Godoi (2014), na Teoria da Liderança Transformacional, a motivação é considerada uma característica inerente às pessoas. Os líderes são reconhecidos como catalisadores de mudança, capazes de influenciar o pensamento e o comportamento da equipe, impulsionando o comprometimento dos colaboradores com a missão, objetivos e estratégias organizacionais. Santos (2007) enfatiza que a liderança transformacional visa inspirar os colaboradores para cada um poder se desenvolver como líder.

A liderança transformacional se manifesta quando há um envolvimento dos membros de tal maneira que líderes e seguidores ascendem a patamares mais elevados de motivação e moralidade (Burns, 1979). Esse líder é alguém que, segundo McEwen e Wills (2009), possui uma visão de longo prazo, inspira e capacita os outros com essa visão. Assim, ele age fortalecendo e influenciando a equipe em direção às metas e objetivos organizacionais de forma abrangente.

Além disso, de acordo com Fisher (2016), o líder transformacional demonstra habilidade para identificar as necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores. Simultaneamente, ele aprimora suas próprias características morais, aderindo aos princípios éticos da profissão, e desenvolve um conjunto de competências. Portanto, a liderança transformacional se diferencia dos demais estilos de liderança pela sua ênfase no estímulo e na promoção de mudanças positivas no interior das equipes de trabalho (Dubrin, 2003).

Nesse sentido, McGregor (2003) destaca que, em comparação com abordagens anteriores de liderança, a singularidade da liderança transformacional é notável. Essencialmente, líderes transformacionais são reconhecidos por sua

habilidade em identificar a necessidade de mudança, assegurar o acordo e o comprometimento dos outros, desenvolver uma visão que oriente essa mudança e implementar as transformações necessárias. Eles não se limitam a gerenciar o cenário existente, mas atuam como agentes de mudança, inspirando seus seguidores a abraçar novas perspectivas e objetivos.

Por fim, os líderes transformacionais são visionários e procuram apelar para a melhor essência de seus seguidores, motivar e estimular seu potencial, e guiá-los em direção a necessidades e propósitos mais elevados e universais (MCGREGOR, 2003). A Teoria da Liderança Transformacional se baseia nos conceitos de Burns e nas análises sobre carisma encontradas na literatura, mas diferencia-se ao focar intensamente na motivação e no crescimento dos seguidores, promovendo um ambiente de trabalho que fomente o desenvolvimento pessoal e coletivo (Northouse, 2010).

Portanto, o quadro a seguir apresenta um resumo das principais correntes teóricas de liderança, detalhando seus autores principais, conceitos centrais e a evolução de suas contribuições para a compreensão da eficácia da liderança.

Quadro 1- Resumo das Teorias de Liderança

Teoria de Liderança	Autor(es) Chave / Estudos Associados (Ano)	Definição / Principal Conceito
Primeiros Estudos Sobre Liderança	Ptahhotep (2300 a.C.); Confúcio (séc. V a.C.); Platão (séc. IV a.C.); Maquiavel (1513).	A liderança é vista como algo transcendente e ligado a qualidades superiores .
Teoria do Grande Homem (Precursora da Teoria dos Traços)	Galton(1865); Thomas Carlyle (1888); Penteadó (1978);Maia; Salgado; Muniz Júnior, 2017.	Busca identificar as qualidades específicas inatas que tornam indivíduos proeminentes (heróis) líderes excepcionais.

<p>Teoria dos Traços</p>	<p>Stogdill (1974); Allport (1973);Bergamini (1994); Williams et al. (2006); Day e Antonakis(2012) e Horner(1997).</p>	<p>Busca identificar as características individuais inatas (traços físicos, intelectuais e socioculturais) que distinguem líderes de não-líderes. A essência da liderança reside nos atributos internos (natureza) do indivíduo.</p>
<p>Teoria Comportamental Universidade de Ohio;Blake Universidade de Michigan e Mouton (Grid Gerencial)</p>	<p>Likert(1932);Coutler(1988);Day;Antonakis(2012); Gil, (2008); Lewin (1939); Statt (2004); Bergamini (2009);Katz; Kahn (1978);Bryman (1986) e Field (1990)</p>	<p>Foca nas ações e comportamentos do líder, sugerindo que eles podem ser aprendidos, desenvolvidos e adaptados. Busca identificar a abordagem comportamental mais eficaz, sendo a produtividade influenciada pela forma como o líder se posiciona e age.</p>
<p>Teoria Contingencial Fiedler (Modelo de Fiedler); Robert House (Teoria da Meta e do Caminho - <i>Path-Goal</i>); George Graen (Teoria da Troca de Liderança - LMX)</p>	<p>Fiedler,(1967);House(1971);Hershey e Blanchard(1986);Graen(1976);Robbins(2005);Behmer(2005);Gonçalves e Mota (2011); Teixeira (2012);Greenleaf, (1977);Guerra, (2007);Morgan (2006) e Yukl (2006)</p>	<p>Postula a inexistência de um estilo único e universalmente eficaz. A eficácia da liderança é condicionada por fatores situacionais (contexto, natureza da tarefa, características dos seguidores). O líder deve adaptar seu estilo conforme a situação.</p>
<p>Teoria da Nova Liderança Liderança Carismática, Liderança Visionária, Liderança Transacional e Liderança Transformacional.</p>	<p>DeRé (2011);Parry e Bryman(2006);Burns (1978);McGregor (2003); Northouse (2010); Nanus (2000); Yukl(1999);Fritz (1996);Potter (2004);Bass e Avolio (1994);Kouzes e Posner (1997);Bass (1990);McEwen e Wills (2009);</p>	<p>Examina o líder como um agente de mudança que utiliza comportamentos simbólicos e persuasivos para influenciar e transformar seus seguidores. Foca em líderes que conseguem altos níveis de engajamento e que inspiram a equipe em direção a uma visão e objetivos elevados.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Dessa forma, após a discussão sobre as teorias de liderança, que estabelecem os fundamentos e princípios que definem o que torna um líder eficaz, é

necessário abordar a temática dos estilos de liderança, que descrevem os métodos específicos e comportamentos que os líderes utilizam na prática para liderar e influenciar seus liderados.

2.2.2 Estilos de Liderança

Os estilos de liderança são os diferentes modelos de condutas adotadas pelos líderes para influenciar e guiar seus seguidores em direção aos objetivos organizacionais. Bergamini (1994) destaca que o surgimento da abordagem dos estilos de liderança ocorreu na década de 50, incentivando a investigação sobre o comportamento ideal dos líderes e estimulando o desenvolvimento de várias ferramentas para analisar o comportamento de liderança.

Anterior a essa corrente de pensamento White e Lippit (1939) identificaram inicialmente apenas três estilos fundamentais de liderança: autoritário, liberal e democrático que fornecem um arcabouço inicial para compreender as dinâmicas de liderança e que servem de ponto de partida para pesquisas mais aprofundadas sobre o tema.

Ao longo do tempo, vários pesquisadores reconheceram e classificaram diferentes estilos de liderança com base em suas características, métodos e efeitos sobre os membros da equipe e o desempenho organizacional. Assim, teve origem outra teoria sobre os estilos de liderança conhecida como Nova Liderança. Essa escola desloca o foco tradicionalmente centrado na figura do líder e em seus traços de personalidade, para enfatizar as diferenças nos atributos entre líderes e não-líderes, considerando a influência do líder sobre o ambiente de trabalho e a cultura organizacional (Mcewen; Wills, 2009).

Nesse sentido, os Estilos de Liderança visam compreender a liderança examinando como os líderes se comportam em relação aos sujeitos liderados no cumprimento de suas responsabilidades (Robbins; Moreira, 2005). Maximiano (2011) destaca que o estilo de liderança se refere a um conjunto de comportamentos que refletem a abordagem do líder na maneira de interagir com seus seguidores. Ou seja, esses comportamentos podem variar desde uma abordagem mais autoritária até uma mais participativa e orientada para o consenso.

De acordo com Megginson *et al.* (1998), existem diversas maneiras de categorizar líderes ou estilos de liderança, sendo que, na opinião desses autores, a

abordagem empregada e a orientação para alcançar a conclusão das tarefas são os aspectos mais significativos no contexto organizacional. Nessa perspectiva, a falta de um estilo de liderança leva os funcionários a perceberem uma falta de referência por parte do gestor, resultando em uma diminuição do interesse no trabalho (Bhatti *et al.*, 2012). Além disso, diferentes situações e ambientes organizacionais podem exigir diferentes estilos de liderança. Por conseguinte, Abbade e Brenner (2009) ressaltam que cada gerente ou líder organizacional tem sua própria maneira de liderar. Nesse sentido, a escolha do estilo de liderança adequado depende das demandas específicas de cada situação e contexto organizacional.

Segundo Hasan (2018), por fim, os estilos de liderança se relacionam com as posturas, comportamentos e traços demonstrados pelo líder ao desempenhar suas responsabilidades, visando promover os interesses da organização da maneira mais eficaz possível. Em diversas circunstâncias, diferentes estilos de liderança são necessários. A qualidade da relação de liderança é influenciada pelo contexto do trabalho, pelas características das pessoas envolvidas e, principalmente, pela percepção dos envolvidos, incluindo tanto o gestor quanto os demais membros da equipe, em relação às expectativas e à compreensão das particularidades dessa relação (Bergue, 2005).

Assim, o estilo de liderança é frequentemente visto como uma conceituação intermediária que combina padrões reconhecíveis de características e comportamentos do líder (Van Wart, 2013). Considerando que a seleção do Programa Transforma Mina se baseia no mérito e nas competências dos indivíduos, o próximo tópico abordará os seguintes temas: competências de liderança e gestão por competências, que formarão o arcabouço teórico para a elaboração do estudo de caso a ser desenvolvido nesta pesquisa.

2.3 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA E A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Os estilos de liderança têm suas particularidades e abordagens que determinam como os líderes se conectam e influenciam suas equipes. Assim, cada estilo de liderança incorpora um conjunto de habilidades que os distingue no contexto organizacional. Morreale (2009) resalta que fortalecer as competências de

liderança pode ser uma forma eficaz de a organização se preparar para as incertezas de um ambiente em constante evolução.

A análise das competências essenciais de liderança na organização permite uma avaliação contínua dos conhecimentos, habilidades e outras características que são fundamentais para um desempenho eficaz (Rouco; Sarmiento, 2012). Portanto, para aprofundar nosso entendimento sobre essas competências de liderança, é essencial revisitarmos as origens dos estudos sobre competências e sua conexão com a gestão por competências, o que faremos a seguir.

2.3.1 Competências de liderança

A ideia de competência foi sistematizada pela primeira vez em 1973, quando David McClelland a apresentou como uma alternativa mais eficaz que os testes de inteligência na hora de selecionar pessoal (Lins, 2011). De acordo com McClelland (1973), a competência de um indivíduo é definida por comportamentos que sinalizam um desempenho excepcional em relação ao trabalho, os quais são gerados por características pessoais que possibilitam a realização eficaz das tarefas.

Assim, a competência então é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que possibilitam ao indivíduo executar de forma eficaz determinadas tarefas em diferentes contextos (Rabaglio, 2001). Nessa linha, Zarifian (2001) complementa que a competência se manifesta no dia a dia do trabalho, na tomada de decisões e na atuação em cenários variados, além da qualificação técnica.

De acordo com Dias et al. (2008), a noção de competência é utilizada em dois sentidos principais: o primeiro está ligado à forma estratégica de se posicionar no mercado e o segundo se refere à ideia de que os recursos internos da empresa são os principais ativos competitivos. Para Fleury e Fleury (2004), a competência está em saber articular conhecimentos e habilidades para gerar benefícios para a organização e para a sociedade, alinhando o desenvolvimento pessoal às necessidades da instituição (Silva; Mello, 2013).

Um bom modelo de competências, segundo Dalton (1997), deve garantir que os colaboradores saibam quais competências precisam desenvolver para atingir o desempenho esperado, alinhando assim comportamentos e resultados. Sparrow

(1995) observa, no entanto, que a ausência de um entendimento comum sobre o que é competência ainda é um desafio, levando muitas organizações a adotar modelos híbridos que se tornam inconsistentes.

O êxito em liderar decorre de comportamentos, competências e ações adequadas, e não de traços pessoais, ou seja, os líderes se valem de três categorias de habilidades: técnicas, humanas e conceituais (Soto, 2002). Por essa razão, Vergara (2007) afirma que a liderança não é uma característica natural, mas uma competência que precisa ser aprimorada continuamente. Para que o líder utilize essas habilidades de forma eficaz, ele deve analisar cada situação e suas variáveis para escolher o estilo de liderança mais adequado (Maximiano, 2002).

Conforme Lins (2001), as competências de quem lidera não são as mesmas de quem não lidera formalmente. Essas habilidades são essenciais para liderar, motivar e estruturar equipes e podem ser agrupadas em três tipos: comportamentais, técnicas e gerenciais (Nór, 2015). A DGAP (Direcção Geral da Administração Pública de Portugal, 2006) explica que as competências individuais são um conjunto de comportamentos observáveis e mensuráveis que garantem um desempenho eficaz, permitindo assim uma avaliação mais objetiva e preditiva.

Para Muller e Turner (2007), a competência em liderança é um dos fatores que mais influenciam o sucesso dos projetos, e cada tipo de liderança é apropriado para diferentes situações. Mas a ausência de um desenvolvimento adequado das competências fundamentais de liderança pode trazer resultados indesejados (Bergamini, 2012).

Com base na literatura revisada, foi possível elaborar o quadro a seguir, que estabelece uma correlação entre os estilos de liderança e as competências de liderança mais significativas, atuando como um referencial para a análise inicial do objeto de pesquisa desta investigação.

Quadro 2 — Estilos de liderança e competências de liderança

Liderança Autocrática	Decisão Rápida e Assertivas Autoridade e Controle Comunicação Direta e Clara Orientação para Resultados Resolução de Conflitos
------------------------------	--

Liderança Democrática	<p>Promoção do Trabalho em Equipe</p> <p>Escuta Ativa</p> <p>Capacidade de Delegação</p> <p>Facilidade de Resolução de Problemas em Grupo</p>
Liderança Liberal ou Laissez-Faire	<p>Capacidade de Empoderar e Conceder Autonomia aos Liderados</p> <p>Flexibilidade e Capacidade de Adaptação</p> <p>Habilidade de Estabelecer Comunicação Aberta com os Liderados</p> <p>Capacidade de Delegação</p> <p>Gestão Passiva</p>
Liderança Carismática	<p>Carisma e Influência Pessoal</p> <p>Visão Convincente e Inspiradora do Futuro</p> <p>Comunicação Persuasiva</p> <p>Empatia e Conexão Emocional com os Liderados</p> <p>Capacidade de Articular Visão e Propósito</p>
Liderança Visionária	<p>Visão Estratégica</p> <p>Comunicação Clara e Eficaz</p> <p>Orientação Para o Futuro</p> <p>Capacidade de Estabelecer Metas a Longo Prazo</p> <p>Adaptabilidade e Resiliência</p> <p>Habilidade de identificar, desenvolver e empoderar talentos</p> <p>Capacidade de Influenciar os Liderados</p>
Liderança Transacional	<p>Capacidade de monitorar, avaliar e gerir o desempenho dos membros da equipe de forma contínua</p> <p>Habilidade de comunicar expectativas, tarefas e metas de forma clara e objetiva.</p> <p>Capacidade de Motivar por Meio das Recompensas e Incentivos</p> <p>Habilidade de Delegação de Tarefas de Maneira Estratégica</p> <p>Capacidade de Supervisionar e Controlar a Equipe</p>
Liderança Transformacional	<p>Visão Clara e Inspiradora do Futuro</p> <p>Capacidade de Inovação e Criatividade</p> <p>Capacidade de Desenvolver Equipes e Pessoas</p> <p>Habilidade de Gerenciar Mudanças</p> <p>Comunicação Eficaz e Assertiva</p> <p>Habilidade de Gerenciar Conflitos</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nesse aspecto, o quadro permite identificar como diferentes estilos de liderança influenciam o desenvolvimento de competências essenciais, como comunicação eficaz, tomada de decisão, resolução de conflitos e motivação da equipe. Essa abordagem estruturada facilitará a compreensão das interações entre liderança e competências, fornecendo uma base sólida para explorar como a gestão por competências pode ser implementada para otimizar o desempenho organizacional.

2.3.2 Gestão por competências

A Gestão por Competências (GPC) é um sistema de práticas de gestão de pessoas voltadas para o desenvolvimento e a ativação das competências essenciais ao cumprimento das metas da organização (Gramigna, 2007; Brandão, 2012). Diferentemente dos modelos clássicos de Administração de Recursos Humanos, que se baseiam em funções, tarefas e salários, a GPC visa agregar valor à organização e às pessoas que nela trabalham, alinhando processos de desenvolvimento humano às estratégias empresariais (Ruthes; Cunha, 2008; Giudice, 2012).

É um modelo que se adapta de forma ágil e dinâmica às mudanças frequentes do ambiente organizacional, possibilitando ajustes rápidos em resposta às exigências do mercado (Carbone Et Al., 2016). De maneira geral, a gestão por competências busca conectar as habilidades, conhecimentos e atitudes de cada indivíduo às necessidades da instituição, guiando os colaboradores para o desempenho que se espera deles por meio da mobilização de competências técnicas e comportamentais (Leme, 2005).

Nesse sentido, a gestão por competências se torna um desafio diverso. As competências técnicas são mais facilmente medidas de maneira objetiva, enquanto as competências comportamentais necessitam de ferramentas e metodologias mais complexas, devido à sua subjetividade (Leme, 2009). A valorização dessa perspectiva, no entanto, tem aumentado, impulsionada pela compreensão de que o elemento humano é o principal ativo das organizações (Pires et al., 2005; Santos, 2008). Dessa forma, a GPC se estabelece como uma ferramenta indispensável para a orientação de talentos, o aprimoramento dos processos seletivos e o aumento do desempenho organizacional (Costa; Costa, 2012).

A cultura organizacional tem um papel fundamental nessa questão. Formada por valores, interesses e práticas comuns, ela determina a maneira pela qual as tecnologias de gestão são assimiladas pelos grupos, podendo facilitar ou dificultar a adoção da GPC (Giudice, 2012). Um planejamento cuidadoso, portanto, é fundamental. Sem a presença dele, os servidores costumam adotar posturas que não estão alinhadas aos objetivos da instituição, o que compromete a efetividade do modelo (Junior, 2011).

Considerando, portanto, o que caracteriza, os benefícios e os entraves da Gestão por Competências em um contexto organizacional, é preciso entender como esse modelo se apresenta em determinados contextos institucionais, em especial, no setor público. Isso se deve ao fato de que o setor público possui características estruturais, culturais e legais que impactam tanto a implementação quanto a eficácia da GPC. Dessa forma, para aprofundar a análise e ilustrar de que maneira essas particularidades influenciam a aplicação desse modelo, procede-se à investigação da Gestão por Competências no âmbito público.

2.3.2.1 A Gestão Por Competência No Setor Público

A gestão por competências no Setor Público está intrinsecamente ligada à evolução da Administração Pública no Brasil, especialmente à mudança do modelo burocrático para uma Administração Pública Gerencial (APG), voltada para a eficiência. Essa linha trouxe métodos mais racionais, uma ênfase nos resultados e uma maior atenção às necessidades do cidadão (Ferreira, 2013; Bresser-Pereira, 1998). Esses progressos, que são frequentemente observados em reformas administrativas ao redor do mundo (Horton, 2002; Secchi Et Al., 2021), tornaram a gestão pública mais ágil e aberta à implementação de abordagens como a GPC.

A gestão por competências, assim, encontra eco nos princípios da Nova Gestão Pública, ao sugerir o alinhamento das competências individuais às demandas da instituição e à atualização dos processos de avaliação de desempenho (Kisner Et Al., 2017; Silva, 2004). No entanto, sua aplicação no Brasil ainda enfrenta grandes barreiras. Pesquisas apontam que a GPC continua muito no campo da teoria, com pouca prática consolidada e avaliações consistentes sobre seus resultados (Kreisig Et Al., 2021).

Os entraves no setor público passam pela indefinição de competências, a baixa articulação entre as áreas de Planejamento e Recursos Humanos, as amarras legais, a cultura organizacional resistente a mudanças e a predominância da estabilidade como elemento formador das práticas de gestão (Giudice, 2012; Coelho; Menon, 2018). Ademais, a entrada por meio de concurso público raramente se equipara a métodos mais amplos de seleção por competências, o que limita a capacidade do Estado de atrair perfis profissionais que se alinhem melhor às exigências atuais (Marconi, 2003).

Nesse sentido, a GPC enfrenta esses obstáculos em todas as suas etapas. Conforme apontam Kreisig et al. (2021), lacunas no planejamento de capacitações, na articulação entre subsistemas e na mensuração de resultados da GPC no setor público foram identificadas em revisões recentes. A importância desse tema se reflete na Proposta de Emenda Constitucional 32/2020: segundo estudos, 74% do texto se concentra na regulamentação da gestão de pessoas, o que demonstra que a modernização do Estado implica, inevitavelmente, na reestruturação do seu quadro de pessoal (Secchi *et al.*, 2021).

Portanto, a Gestão por Competências é a tecnologia necessária para se alcançar, no setor público, a eficiência, a profissionalização e a efetividade. Entretanto, para se consolidar, é necessário ultrapassar barreiras culturais e estruturais, além de garantir uma integração real entre o planejamento estratégico, o desenvolvimento de pessoas e a avaliação de desempenho.

Diante desse cenário de desafios e oportunidades da Gestão por Competências na Administração Pública, é pertinente observar alguns casos concretos que tentaram viabilizar esse modelo no Brasil. Entre as experiências mais recentes, está o Programa Transforma Minas, que busca concretizar os princípios da GPC com práticas bem definidas de atração, seleção, desenvolvimento e avaliação de lideranças

2.4 LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

Assim como no setor privado, as organizações públicas, enfrentam pressões crescentes para se adaptar, aprender, inovar e manter um alto nível de desempenho. Essas pressões decorrem de fatores como a rápida evolução tecnológica, a maior

complexidade organizacional, o aumento da demanda por melhores resultados, as expectativas elevadas dos consumidores em relação à prestação de serviços e o compromisso com a melhoria contínua (Maia; Correia, 2023). Como resultado, essas organizações são incentivadas a revisar suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, otimizando processos e rotinas para garantir um desempenho superior e resultados mais eficazes (Pablo *et al.*, 2007).

Nesse contexto, a liderança desempenha um papel crucial, manifestando-se de diversas formas em um ambiente complexo onde pessoas e grupos competem frequentemente por poder e influência. As manifestações de liderança podem ocorrer tanto em estruturas formais quanto em dinâmicas informais, sendo estas últimas muitas vezes mais duradouras e coesas (Bergue, 2005). Lemos *et al.* (2014) reforçam essa visão ao afirmar que a liderança se torna uma estratégia essencial nas organizações públicas para garantir a melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos à sociedade. No entanto, os líderes públicos precisam alinhar uma variedade de objetivos, equilibrando diferentes lógicas e interesses (Hooijberg; Choi, 2001).

Com a ascensão da administração gerencial no setor público, os líderes assumiram um papel central, substituindo chefes tradicionais e interagindo mais estreitamente com os membros da organização. Eles incentivam o desenvolvimento pessoal e a busca por melhores resultados (Beninato, 2021). Para liderar eficazmente, é fundamental que os líderes conheçam seus subordinados, reconheçam suas necessidades, qualidades e habilidades, e criem estratégias para manter as equipes continuamente engajadas e que sejam capazes de lidar com problemas estruturados e complexos, demonstrando adaptação, reflexão e incentivo ao aprendizado (Amaral, 2006). Por isso, as habilidades de liderança são de extrema importância para aprimorar o desempenho das instituições do setor público (Pereira; Cunha, 2021).

Um dos principais desafios dos gestores públicos é inspirar os colaboradores, orientando-os para que se sintam comprometidos com o alcance das metas e objetivos. A liderança é essencial para motivar o grupo e aprimorar continuamente a gestão pública em busca dos melhores resultados (Robbins, 2005; Beninato, 2021). No setor público brasileiro, o líder ideal deve ser capaz de enfrentar desafios como a globalização, a complexidade das decisões, as desigualdades e questões de gênero

e diversidade, além de promover boa governança, fortalecer a capacidade governamental e contribuir para as reformas necessárias (Amaral, 2006). Isto é, os líderes eficazes ajustam seu comportamento conforme o contexto em que se encontram para alcançar um desempenho superior (Maia; Correia, 2023).

Oliveira, Sant'Anna e Vaz (2010) destacam que os líderes públicos brasileiros contemporâneos devem possuir habilidades essenciais como comunicação, gestão de equipe, legitimidade, discernimento, capacidade de unir pessoas, disciplina, perspectiva sistêmica e coesão de grupo. Eles sugerem que o desenvolvimento dessas habilidades pode ser alcançado por meio de cursos que alinhem conhecimento teórico com aplicação prática, além do fortalecimento das habilidades interpessoais (Oliveira *et al* ET AL., 2010). Isso nos leva a compreensão de que a liderança pode ser aprimorada continuamente por meio de um processo de aprendizado constante baseado na premissa de que, inicialmente, são necessárias competências e habilidades adequadas para isso (Lopes; Honório, 2004).

Diante da discussão sobre o conceito de liderança, especialmente no setor público, é fundamental explorar as teorias de liderança que ilustram a evolução do tema nos estudos científicos, proporcionando uma compreensão mais profunda do assunto. Nas décadas de 1940 e 1950, houve uma transição significativa no foco das pesquisas, que passaram das Ciências Naturais e Tecnológicas para as Ciências Sociais, com ênfase particular na Administração. Esse movimento ocorreu em um período histórico em que se debatia o princípio de que a ciência deveria atender às necessidades da população (Hauser, 1946; Bush, 1945).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Conforme já destacado, o objetivo geral perseguido foi analisar se o(s) estilo(s) de liderança proposto(s) pelo Programa Transforma Minas se alinham com os estilos de liderança dos Diretores da Secretaria de Desenvolvimento Social do Estado de Minas Gerais (Sedese). Para isso, a pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, organizado como um estudo de caso. A perspectiva qualitativa concentra-se em reconhecer as particularidades de situações, eventos e organizações (Llewellyn; Northcott, 2007).

A abordagem qualitativa, segundo Godoy (2005), é ideal para entender as complexas relações sociais e culturais nas organizações, fornecendo dados relevantes. Minayo (2009) destaca que essa abordagem se concentra nos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Creswell (2007) acrescenta que o ambiente natural é a principal fonte de dados, com o pesquisador atuando como o instrumento central na coleta, que é predominantemente descritiva.

De acordo com Triviños (1987), a análise qualitativa busca compreender o significado dos dados, considerando o fenômeno dentro de seu contexto específico. Bogdan e Biklen (2003) enfatizam que a pesquisa qualitativa coleta informações detalhadas por meio da interação direta do pesquisador com a situação analisada, priorizando o processo sobre o resultado e representando as visões dos participantes. O pesquisador qualitativo considera que pode compreender melhor a perspectiva dos participantes por meio de entrevistas e observação direta (Denzin; Lincoln, 2006).

Além disso, o trabalho é caracterizado como uma pesquisa descritiva, isto é, revela as características de uma população específica ou de um fenômeno em particular e pode identificar relações entre variáveis e determinar sua natureza, embora não tenha a obrigação de explicar os fenômenos que descreve, e serve como fundamento para possíveis explicações (Vergara, 2004). O objetivo é descrever de maneira precisa os fatos e fenômenos de uma determinada realidade, a fim de obter informações relevantes sobre o problema previamente definido para investigação (Triviños, 2008).

A finalidade do estudo descritivo é fornecer uma descrição precisa dos eventos e fenômenos em uma realidade específica, é utilizado quando o

pesquisador busca compreender uma comunidade em particular, incluindo suas características, valores e questões culturais (Triviños, 1987). Uma das formas de se realizar uma pesquisa descritiva é por meio de um estudo de caso. Essa metodologia é utilizada para entender e explorar um fenômeno específico, mediante uma análise detalhada e profunda do contexto em que ele ocorre (Yin, 2005).

Um estudo de caso é uma pesquisa empírica e prática que explora um fenômeno atual dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão nitidamente delineados (Yin, 2001). A principal vantagem dessa abordagem de pesquisa encontra-se na oportunidade de explorar profundamente o objeto, já que os recursos são direcionados para o caso em questão, sem estar sujeitos às limitações associadas à comparação com outros casos (Laville; Dionne, 1999).

3.1 ESTUDO DE CASO: O PROGRAMA TRANSFORMA MINAS NA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL DE MINAS GERAIS (Sedese)

3.1.1 O Programa Transforma Minas: Gestão por Competência no Setor Público, na Prática

Com o intuito de que a modernização da administração pública ocorra de maneira efetiva, integrando os princípios da Gestão por Competências (GPC) e diminuindo a lacuna entre a teoria e a prática (Kreisig *et al.*, 2021), vários estados têm implementado programas que visam à profissionalização da gestão. Entre essas ações, o Programa Transforma Minas se destaca como uma estratégia inovadora, ao escolher a meritocracia e as competências como pilares para o preenchimento de vagas de liderança no Governo do Estado de Minas Gerais.

O programa se inspira em experiências bem-sucedidas de outros países como as do Chile, do Peru, da Austrália e do Reino Unido que adotaram metodologias de seleção após reformular seus processos para cargos-chave, com base em modelos voltados para a profissionalização e à avaliação de competências (Vilella; Gonçalves; Custódio, 2025). Esse alinhamento com as melhores práticas internacionais revela uma tentativa de adaptação à realidade brasileira, visando trazer mais racionalidade, eficiência e transparência à escolha de lideranças públicas.

O propósito do Transforma Minas é identificar, selecionar e monitorar o desempenho de gestores que assumirão funções estratégicas na administração estadual (SEPLAG-MG, 2019). O programa visa reduzir práticas clientelistas e promover uma cultura de eficiência e resultados ao alinhar mérito, competências pessoais e perfil profissional às exigências do cargo (Vilella; Gonçalves; Custódio, 2025). Portanto, a GPC deixa de ser apenas um direcionamento teórico e se transforma em uma base para processos reais de seleção e desenvolvimento de pessoal na administração pública.

O programa foi estruturado com base nos princípios da Gestão por Competências, sobretudo no que tange à atração, seleção, desenvolvimento e avaliação de lideranças. A principal finalidade é encontrar pessoas que possuam competências técnicas e comportamentais que se adequem ao exercício de funções de direção e chefia na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo de Minas Gerais. Além de descobrir talentos, o programa monitora o desempenho dos gestores de maneira constante, garantindo que seu aprimoramento profissional esteja sempre em sintonia com as necessidades da instituição (Minas Gerais, 2019).

O Transforma Minas é gerido pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG-MG) em parceria com a Fundação João Pinheiro e se divide em duas ações complementares: o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL/MG) e o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Regionais (PDLR/MG). O PDL/MG é voltado para o segundo escalão da liderança: Subsecretários e Superintendentes, e oferece capacitação fundamentada em conteúdos teóricos e práticos para a formação, atualização e certificação de gestores públicos, distribuídos em quatro módulos (Minas Gerais, 2019).

Já o PDLR/MG foca no desenvolvimento de lideranças regionais, na colaboração, no trabalho em rede e na articulação no território para obter resultados do governo. O primeiro ciclo do programa foi concluído com a formação da Rede de Líderes Estratégicos do Governo de Minas, que, no segundo ciclo, que começou em 2022, passou a realizar encontros trimestrais (Agência Minas, 2021). O PDLR/MG teve seu primeiro ciclo, que começou em 2021 e envolveu 108 lideranças das secretarias estaduais de Educação, Saúde, Desenvolvimento Social, além de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, mostrando a amplitude e a importância do programa para o Estado (Agência Minas, 2021).

Segundo o artigo 5º do Decreto nº 48.330, o programa se organiza em três eixos: (1) atração e seleção; (2) desenvolvimento e desempenho; e (3) engajamento. Ou seja, o Transforma Minas não se limita a encontrar especialistas com conhecimento técnico, mas assegura que seu crescimento e desenvolvimento sejam monitorados e que haja ações para promover seu engajamento e desempenho nas posições para as quais foram escolhidos.

Em suma, o Transforma Minas é um dos mais sólidos esforços de integração da Gestão por Competências ao setor público nacional, uma inovação institucional para profissionalizar a ocupação de cargos estratégicos, reforçar a meritocracia e aprimorar o desempenho governamental, alinhando práticas de gestão de pessoas às demandas atuais da administração pública.

A implementação da Gestão por Competências no setor público, conforme se depreende da análise do Programa Transforma Minas, é algo que depende, fundamentalmente, da ação das lideranças responsáveis pela condução das políticas, das equipes e dos processos institucionais. Dessa forma, este estudo analisa a implementação do Programa na Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese).

3.1.2 Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese)

A instituição que será investigada neste estudo é a Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese), que engloba diversas subdivisões, incluindo a Subsecretaria de Assistência Social, Subsecretaria de Direitos Humanos, Subsecretaria de Esportes, Subsecretaria de Inclusão Produtiva, Trabalho, Emprego e Renda, Subsecretaria de Política de Habitação e Subsecretaria de Política dos Direitos das Mulheres.

Regulamentada pelo Decreto n.º 48.660, de 28 de julho de 2023, a Sedese tem como competências formular, planejar, coordenar, implementar, supervisionar e avaliar as ações específicas do Estado, que incluem: formulação, planejamento, execução, controle e avaliação de ações setoriais, incluindo coordenação da política de assistência social, fomento de políticas públicas de inclusão produtiva, promoção de políticas de enfrentamento à pobreza no campo e proteção dos direitos humanos de diversos grupos; educação em direitos humanos, proteção de vítimas e pessoas

ameaçadas, promoção de ações afirmativas e enfrentamento da discriminação racial, entre outras.

A Sedese abrange sete principais políticas públicas sociais, que incluem Assistência Social, Trabalho e Emprego, Direitos Humanos, Esportes, Políticas sobre Drogas, Habitação e Segurança Alimentar e Nutricional. Em termos de organização, conta com cinco Subsecretarias e uma Superintendência de Integração, que engloba as outras duas áreas temáticas e as 22 Diretorias Regionais (Minas, 2023).

As principais dificuldades que a secretaria enfrenta conforme o edital de seleção do Transforma Minas 2023 incluem a criação de empregos diante do fraco crescimento econômico e a implementação de programas de assistência social em um contexto de crescente vulnerabilidade da população, em meio a restrições fiscais e redução do orçamento, agravados pela pandemia da COVID-19 (Minas, 2023).

Nesse contexto, o processo de seleção dos 22 diretores regionais de desenvolvimento em 2023 buscou atrair e selecionar candidatos com os seguintes critérios: perfil de liderança, boa capacidade de articulação institucional, capacidade de apresentar demandas e problemas de forma assertiva e transparente, possuir comprometimento, boa capacidade de responder a desafios, ser colaborador, apresentar visão sistêmica, boa administração do tempo, boa análise de situações/cenários, ser propositivo na solução de problemas, ter boa comunicação verbal e escrita (Minas, 2023).

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Conforme Mattar (1996), a amostragem não probabilística é caracterizada por uma seleção de elementos da população que, em certa medida, depende do critério do pesquisador ou do entrevistador durante a coleta de dados. Curwin e Slater (1991) argumentam que uma pesquisa realizada com amostragem não probabilística, quando bem executada, pode gerar resultados satisfatórios de forma mais rápida e com um custo menor em comparação a uma pesquisa com amostragem probabilística.

Nesse contexto, a amostragem por conveniência é empregada quando se deseja coletar informações de maneira rápida e econômica, escolhendo os

participantes da pesquisa com base na facilidade de acesso. No caso desta pesquisa, os participantes foram identificados nos sites do Programa Transforma Minas e da Sedese. Assim, o objetivo não é estimar com precisão os valores da população, mas sim explorar as relações entre as variáveis estudadas (Cozby, 2006; Oliveira, 2001), que provavelmente atenderão aos objetivos deste estudo.

A base empírica deste estudo compreende um grupo de 12 gestores regionais de desenvolvimento social da Sedese, selecionados dentre um universo total de 22 diretores. A formação dessa amostra resultou de restrições inerentes ao cenário da pesquisa, como as rotinas de trabalho e as agendas institucionais intensamente comprometidas desses gestores, o que inviabilizou a participação da totalidade do quadro. Os dados detalhados acerca dos participantes entrevistados, bem como a caracterização de suas respectivas unidades regionais, serão apresentados e analisados na seção 4.1 (Contextualização dos dados coletados).

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os pesquisadores qualitativos frequentemente adquirem diversas formas de dados, como entrevistas, observações e documentos, em vez de dependerem exclusivamente de uma única fonte de informação, e posteriormente, analisam todos esses dados, atribuem significado a eles e os organizam em categorias ou temas que abrangem todas as fontes de informação disponíveis (Cresweel, 2007).

Segundo Marconi e Lakatos (2008), a coleta de dados é o estágio da pesquisa no qual se dá o início à utilização dos instrumentos e técnicas desenvolvidas, visando realizar a obtenção dos dados planejados. Neste trabalho, a coleta de dados ocorreu em três estágios: análise documental, entrevista semiestruturada e aplicação de questionário com os diretores regionais de desenvolvimento social selecionados.

A entrevista é uma abordagem eficaz para a coleta de informações, pois permite obter dados específicos que seriam difíceis de adquirir sem questionar diretamente os participantes, possibilitando uma coleta de dados mais rica e detalhada (Lobiondo-Wood; Haber, 2001). Portanto, foi utilizada a entrevista semiestruturada, que não só descreve fenômenos sociais, mas também proporciona uma compreensão mais ampla e permite a participação ativa do pesquisador durante

a coleta de dados (Triviños, 1987). Essa técnica consiste em uma sequência de perguntas abertas, realizadas verbalmente e seguindo uma ordem previamente planejada (Laville; Dionne, 1999).

Conforme Triviños (1987), a entrevista semiestruturada começa com questões fundamentais suportadas em teorias relevantes para a pesquisa, podendo gerar novas hipóteses à medida que as respostas dos entrevistados se desenvolvem. Sendo assim, o roteiro de entrevistas semiestruturadas deve ser elaborado para permitir flexibilidade nas conversas, possibilitando a inclusão de novos temas e questões levantadas pelo entrevistado, que sejam relevantes para a estrutura da entrevista (Minayo, 2006).

Assim, as entrevistas ocorreram nos meses de janeiro a outubro de 2025, na modalidade virtual, por meio do *software* Google Meet™, com prévio agendamento, com os Diretores Regionais da Sedese que se dispuseram a participar da pesquisa. As questões elaboradas (Apêndice 1) para as entrevistas neste estudo tiveram como objetivo identificar os estilos de liderança dos gestores entrevistados, utilizando as competências de liderança presentes no Quadro 2 desenvolvido com base na literatura sobre liderança e estilos de liderança e, avaliar se estão consoantes aos estilos de liderança propostos pelo programa.

Com a devida anuência dos participantes, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas de forma automatizada por meio das funcionalidades nativas da plataforma Google Meet™. Após essa etapa, realizou-se uma revisão minuciosa dos textos para assegurar a fidelidade das falas, preparando o material para a fase de análise de conteúdo. Esse procedimento garantiu o registro fidedigno das percepções dos gestores, permitindo o mapeamento sistemático dos estilos de liderança e a verificação de sua aderência às diretrizes propostas pelo programa.

Ao final da entrevista, foi enviado ao participante um link para o formulário virtual do Google Forms™, contendo o questionário "Avaliação de Estilos de Liderança com Base em Competências" (Apêndice 2). Este questionário aborda as competências de liderança e oferece opções que refletem diferentes estilos de liderança, conforme apresentado no Quadro 2. Os participantes selecionaram o direcionamento que acreditavam seguir em relação a cada competência. O questionário foi preenchido ao final da entrevista para garantir que as definições e

opções não influenciasses nas respostas dadas durante a entrevista e para evitar o risco do não preenchimento posterior.

A análise dos dados foi conduzida sob o rigor da técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011), estruturando-se em três etapas fundamentais. A primeira, a **pré-análise**, consistiu na realização de uma leitura flutuante do material transcrito, permitindo a organização dos documentos e a verificação de sua relevância diante dos objetivos de pesquisa. Na sequência, procedeu-se à **exploração do material**, fase em que os dados foram submetidos a operações de codificação e categorização. Nesta etapa, as unidades de registro extraídas das falas dos gestores foram classificadas de acordo com os indicadores de competência dos estilos de liderança estudados.

Por fim, realizou-se o **tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação**. Os dados condensados permitiram identificar que a prática gerencial na Sedese não se restringe a uma categoria única, mas manifesta-se por meio de uma liderança de estilos convergentes. Este perfil integra predominantemente as abordagens Transformacional e Democrática, com inserções menos frequentes dos estilos Situacional e Transacional. A interpretação desses achados, fundamentada nas teorias de Douglas McGregor, Bernard Bass, Bruce Avolio, Paul Hersey e Kenneth Blanchard, reforça que tal pluralidade de estilos é essencial para que o gestor lide com a complexidade inerente ao serviço público regional, alinhando o comportamento humano às metas estratégicas do programa.

A partir das definições dos estilos de liderança e de suas características principais, expostas nos itens 2.2.1.4.1 a 2.2.1.4.4, com base em Burns (1978), Bass (1999), Dubrin (2003), Benevides (2010), Soto (2003) e Cavalcanti et al. (2006), Cunha e Silva (2010), Brown et al. (2014), Yukl (1999), Nanus (2000), Fritz (1996), Rowe (2002), De Ré (2011), Pacheco (2002), Asanome (2001), Kouzes and Posner (1997), Bass and Avolio (1994), Potter (2004), Maximiano (2007), Day et al. A partir dos estudos de Antonakis (2011), Policarpo (2016), Bryman (2004), Adriano e Godoi (2014), Bass e Riggio (2006), Santos (2007), McEwen e Wills (2009), Fisher (2016), McGregor (2003) e Northouse (2010) (2000), foi possível criar um quadro comparativo que inclui os estilos de liderança e suas competências essenciais (Quadro 3), as quais foram utilizadas como categorias de análise nesta pesquisa.

Este trabalho também utilizou a obra de De Souza Neto et al. (2006) como fonte para criar o referido quadro, que apresenta os parâmetros de cada estilo de liderança, com base em suas competências mais relevantes, além das definições já citadas dos autores mencionados. A partir disso, foram elencadas dez competências de liderança consideradas essenciais: (1) tomada de decisão, (2) comunicação com a equipe, (3) delegação de tarefas, (4) recompensa e motivação da equipe, (5) controle da equipe, (6) gestão de conflitos, (7) gerenciamento de mudanças, (8) estímulo à criatividade e ao desenvolvimento de talentos, (9) orientação para resultados da equipe e (10) definição da personalidade na liderança. Com base nessas competências, foi possível realizar uma análise sistemática e objetiva dos documentos do Programa Transforma Minas e das respostas dos participantes nas entrevistas e no questionário.

Quadro 3- Categorias de análise

Competências de Liderança	Parâmetros segundo os estilos de liderança
<p>Tomada de Decisões</p> <p><i>Tomar decisões envolve escolher uma opção entre várias disponíveis. Para isso, o tomador de decisão deve identificar e analisar a situação, criar opções, avaliar essas opções, selecionar a melhor delas, implementá-la e, finalmente, revisar os resultados obtidos. (Caravantes; Panno, Kloeckner, 2005).</i></p> <p><i>O processo de tomada de decisão começa quando surge uma situação que exige ação, seja por frustração, interesse, desafio, curiosidade, ou oportunidade (Maximiano, 2009).</i></p>	<p>Autocrático: Toma decisões de forma independente e ágil, com pouca ou nenhuma consulta aos membros da equipe.</p> <p>Democrático: Envolve os membros da equipe no processo de tomada de decisões, buscando consenso e diferentes pontos de vista.</p> <p>Laissez-Faire: Delega a tomada de decisões para os membros da equipe, proporcionando liberdade aos indivíduos.</p> <p>Transformacional: Toma decisões alinhadas com uma visão inspiradora, frequentemente após consultar os membros da equipe para proporcionar uma decisão final inspiradora.</p> <p>Transacional: Pauta as decisões em regras claras e objetivas.</p> <p>Visionário: Pauta as decisões com base em uma visão clara do futuro, observando o impacto a longo prazo.</p> <p>Carismático: Toma decisões que inspirem a equipe, por meio do seu carisma para influenciar o resultado.</p>
<p>Comunicação com a Equipe</p> <p><i>A comunicação é uma ferramenta que promove a cooperação eficaz entre os colaboradores, alinhando esforços em torno de objetivos comuns. Para um líder, essa habilidade é fundamental, pois permite fornecer feedback valioso e eficaz, essencial para o bom funcionamento e crescimento da organização (Cardoso; Silva; Sobrinho, 1998).</i></p>	<p>Autocrático: Comunicação unilateral, focada em clareza e obediência.</p> <p>Democrático: Comunicação bilateral, estimulando <i>feedback</i> e discussões com os membros da equipe.</p> <p>Laissez-Faire: Comunicação aberta e flexível com os membros da equipe e pouca intervenção da liderança.</p> <p>Carismático: Utiliza a comunicação para motivar, inspirar e criar conexão emocional com os membros da equipe.</p>

	<p>Visionário: Focado em transmitir uma visão clara e inspiradora com orientação para o futuro para os membros da equipe.</p> <p>Transacional: Comunicação pautada em tarefas, metas e expectativas claras e feedback constante.</p> <p>Transformacional: Comunicação que incentiva mudanças com visão clara e inspiradora do futuro</p>
<p>Delegação de Funções</p> <p><i>A delegação de funções refere-se à transferência de autoridade e responsabilidade para a execução de uma tarefa que, segundo o delegante, será mais bem desempenhada pelo delegado. Isso envolve conceder a outra pessoa a autoridade formal (poder legítimo) e a responsabilidade para realizar atividades específicas. A delegação de autoridade é essencial para garantir o funcionamento eficiente e ágil das organizações (Junqueira, 1992; Moreira, et al, 1997).</i></p>	<p>Autocrático: Delegação mínima, com controle rígido das tarefas.</p> <p>Democrático: Delegação com base nas discussões com os membros da equipe e estabelecimento de responsabilidades objetivamente divididas.</p> <p>Laissez-Faire: Delega as tarefas de forma ampla e estabelece autonomia total aos membros da equipe.</p> <p>Transformacional: Delegação com objetivo de desenvolver talentos, incentivar a inovação e propor mudanças assertivas.</p> <p>Transacional: Delegação com base em expectativas e recompensas pré-estabelecidas.</p> <p>Visionário: Delegação estratégica, ajustando as responsabilidades com orientação para o futuro.</p> <p>Carismático: Delegação que inspira e motiva os membros da equipe e incentivando-os a assumir responsabilidades promovendo o reconhecimento individual.</p>
<p>Recompensa e Motivação da Equipe</p> <p><i>O sistema de recompensas é um conjunto de ferramentas, tanto materiais quanto imateriais, que estão alinhadas com a estratégia da empresa. Essas recompensas representam a compensação pela contribuição do empregado para os resultados do negócio, com base em seu desempenho profissional, e visam aumentar sua motivação e produtividade (Câmara, 2000).</i></p> <p><i>Motivação é a força que leva as pessoas a alcançarem resultados, e deve ser encontrada nas próprias pessoas, não forçada por elas. Ela é uma força interna que age de dentro para fora (Souza, 2005).</i></p> <p><i>Motivação está intimamente ligada ao empenho do indivíduo para atingir objetivos e contribuir para as metas da organização, desde que receba em troca reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento profissional e a satisfação de suas necessidades pessoais (Robbins, 2003).</i></p>	<p>Autocrático: Recompensas previamente definidas baseadas em desempenho rígido e engessado.</p> <p>Democrático: Recompensas baseadas na colaboração entre os membros da equipe, promovendo conquistas para o coletivo.</p> <p>Laissez-Faire: Incentivos são incomuns, deixando que os membros da equipe se autogestionem e autoincentivem.</p> <p>Carismático: Motiva a equipe através da promoção da inspiração pessoal e reconhecimento emocional de seus membros.</p> <p>Visionário: Motiva a equipe com uma visão inspiradora de futuro e oferece recompensas ajustadas com objetivos estratégicos.</p> <p>Transacional: Recompensas claras e específicas ligadas a metas e desempenho individual.</p> <p>Transformacional: Motiva e recompensa o desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos para alcançar mudanças significativas e incentivar a inovação.</p>
<p>Controle da Equipe</p> <p><i>O conceito de controle está ligado ao de poder, na medida em que implica a intervenção de uma pessoa ou entidade sobre o comportamento de outra, ou seja, é qualquer processo no qual uma pessoa, grupo de pessoas ou organizações de pessoas determinam, intencionalmente afetam, o comportamento de outra pessoa, grupo ou organização (Tannenbaum, 1975).</i></p>	<p>Autocrático: Apresenta controle rígido e constante e supervisão direta dos membros da equipe.</p> <p>Democrático: Apresenta controle moderado e enfatiza a responsabilidade compartilhada.</p> <p>Laissez-Faire: Apresenta controle mínimo baseado na auto-organização da equipe.</p> <p>Transacional: Apresenta controle baseado em metas com monitoramento constante de resultados.</p>

	<p>Visionário: Apresenta controle flexível alinhado com a visão estratégica.</p> <p>Carismático: Utiliza o carisma para guiar a equipe, promovendo um ambiente em que os membros se sentem motivados naturalmente.</p> <p>Transformacional: Utiliza o controle como uma forma de guiar a equipe para mudanças contínuas para promover o crescimento organizacional.</p>
<p>Gestão de Conflitos</p> <p><i>O conflito começa quando uma das partes percebe que a outra pode impactar negativamente algo que é significativo para ela (Robbins,2002). Existem três categorias de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. O conflito pessoal envolve preocupações e tensões internas do indivíduo. O conflito interpessoal ocorre quando duas ou mais pessoas têm perspectivas divergentes sobre uma situação. Já o conflito organizacional não está relacionado a valores pessoais, mas sim a mudanças ou decisões em uma organização em constante transformação (Berg, 2012).</i></p>	<p>Autocrático: Soluciona os conflitos de forma direta e autoritária.</p> <p>Democrático: Inclui a equipe na resolução de conflitos, incentivando o consenso.</p> <p>Laissez-Faire: Interfere de forma moderada para que a equipe resolva os conflitos sozinha.</p> <p>Transformacional: Encara os conflitos como oportunidades de crescimento e mudança dentro da organização.</p> <p>Transacional: Resolve com conflitos baseando-se em regras e acordos previamente estabelecidos.</p> <p>Visionário: Encara os conflitos como oportunidades de alinhamento com a visão de longo prazo e mudanças estratégicas.</p> <p>Carismático: Utiliza o carisma para mediar conflitos, inspirando a equipe a superar desafios e se adaptar às mudanças.</p>
<p>Gerenciamento de Mudanças</p> <p><i>A mudança organizacional refere-se a qualquer alteração que ocorra em aspectos estruturais, estratégicos, culturais, tecnológicos, humanos ou em outros componentes da organização, sendo capaz de influenciar partes específicas ou a organização na totalidade. (Wood Jr., 2000). A gestão da mudança está ligada à alteração ou transformação da organização, com o objetivo de preservar ou aumentar sua eficácia por meio do gerenciamento dos processos de mudança (Hayes, 2002). A gestão de uma mudança deve abranger três elementos principais: conteúdo, pessoas e processos. O conteúdo se refere ao "o que" precisa ser alterado na organização, como estratégia, estrutura, sistemas, processos e tecnologias. As pessoas envolvem os comportamentos, emoções e mentalidades dos indivíduos que participam ou são afetados pela mudança. Os processos, por sua vez, representam o "como" as mudanças no conteúdo e nas pessoas são planejadas e executadas (Anderson; Anderson,2001).</i></p>	<p>Autocrático: Implementa mudanças de forma autoritária, com pouca ou nenhuma consulta aos membros da equipe.</p> <p>Democrático: Envolve a equipe no processo de mudança, incentivando o consenso e apoio.</p> <p>Laissez-Faire: Deixa a equipe se adaptar às mudanças por conta própria, com mínima intervenção.</p> <p>Transformacional: Utiliza o processo de mudança como oportunidade para inspirar e renovar a equipe.</p> <p>Transacional: Implementa mudanças baseadas em procedimentos estabelecidos e assegura a conformidade.</p> <p>Visionário: Lidera a mudança com uma visão clara e estratégica e prepara a equipe para o futuro.</p>
<p>Estímulo à Criatividade e Desenvolvimento de Talentos</p> <p><i>A criatividade é definida como a geração de ideias novas e úteis por um indivíduo ou um pequeno grupo de pessoas que colaboram. É vista como a expressão de imaginação, intuição, insight, invenção, inovação, iluminação e originalidade (Amabile, 1999; Caulkins, 2001).</i></p>	<p>Autocrático: Apresenta pouca liberdade criativa para os membros da equipe, preferindo seguir as diretrizes estabelecidas.</p> <p>Democrático: Estimula a criatividade através da colaboração e discussão em grupo.</p> <p>Laissez-faire. Oferece liberdade total para a equipe explorar ideias e desenvolver suas habilidades.</p> <p>Transformacional: Estimula a criatividade e incentiva a inovação e o desenvolvimento de sua equipe.</p>

<p>A criatividade organizacional é definida como a criação de algo novo, valioso e útil, seja um produto, serviço, ideia, procedimento ou processo, por indivíduos que colaboram em um sistema social complexo. Ela está ligada à inovação nas soluções empresariais, combinando ideias de diferentes áreas de conhecimento e potencialmente gerando saltos intuitivos (Woodman, Sawyer, e Griffin, 1993; Caulkins, 2001).</p>	<p>Visionário: Desenvolve talentos e estimula a criatividade, de acordo com uma visão inspiradora e de longo prazo. Carismático: Estimula a criatividade através de inspiração pessoal e reconhecimento individual. Transacional: Estimula a criatividade com base em recompensas para ideias inovadoras que atendam a objetivos específicos.</p>
<p>Orientação da Equipe para Obter Resultados A orientação para resultados envolve a capacidade de manter o foco na concretização dos objetivos do serviço, garantindo a obtenção dos resultados desejados. Isso se manifesta através do compromisso com os objetivos estratégicos da organização e da persistência diante de obstáculos. Envolve também a definição de metas ambiciosas, porém realistas, tanto para si quanto para seus colaboradores (Enap, 2019).</p> <p>Uma equipe é um grupo que entende seus objetivos e está comprometido em alcançá-los de maneira colaborativa. A comunicação entre os membros é autêntica, com um alto nível de confiança. As habilidades de cada membro se complementam, permitindo que o grupo atinja seus resultados (Moscovici, 2007).</p>	<p>Autocrático: Estipula objetivos claros e espera que os membros da equipe os cumpram de forma eficiente. Democrático: Direciona a equipe através de metas compartilhadas e incentiva a contribuição de todos para alcançar os resultados. Laissez-Faire: Proporciona pouca orientação aos membros da equipe, permitindo que eles encontrem suas próprias soluções. Transacional: Direciona a equipe com base em metas claras e recompensas específicas, monitorando o progresso de forma constante. Visionário: Alinha a orientação com a visão estratégica e inspira a equipe a alcançar metas notáveis. Transformacional: Inspira os membros da equipe com uma visão clara do futuro, direcionando-os a alcançar resultados transformadores. Carismático: Motiva a equipe com entusiasmo e confiança, criando um ambiente confiante para alcançar bons resultados.</p>
<p>Definição do Perfil na Liderança O perfil de liderança refere-se à forma como os líderes adaptam suas estratégias de atuação conforme as características de sua equipe, partindo do princípio de que qualquer colaborador pode executar uma tarefa, mas é responsabilidade do líder identificar os meios e as motivações adequadas para que cada indivíduo possa alcançar os resultados desejados (Hersey e Blanchard, 1968).</p> <p>Os perfis destacam as características de cada líder e a forma como eles conduzem suas atividades. Assim, é responsabilidade do líder ajustar seu estilo de liderança e desenvolvê-lo em harmonia com os princípios da empresa e, principalmente, em alinhamento com as pessoas envolvidas nos processos da organização (Abdala, 2013).</p>	<p>Autocrático: Se vê como um líder assertivo, decisivo e focado em resultados. Democrático: Se vê como um líder colaborativo, acessível e orientado para o trabalho em equipe. Laissez-Faire: Se vê como um líder flexível, confiando na autonomia e autogestão da equipe. Carismático: Se vê como um líder inspirador, empático e capaz de influenciar positivamente os outros. Transformacional: Se vê como um líder inovador, motivador e focado em desenvolver e transformar a equipe. Visionário: Se vê como um líder estratégico, inspirador e orientado para o futuro. Transacional: Se vê como um líder prático, focado em metas, recompensas e monitoramento constante de desempenho.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Somado a isso, foram identificados os códigos, nas entrevistas, que definiram em quais categorias de estilo o entrevistado(a) estaria mais alinhado(a). O Quadro 4, apresenta todos os códigos usados, suas respectivas frequências e categorias

relacionadas. A categorização dos códigos seguiu a descrição apresentada no Quadro 3 e o referencial teórico trabalhado.

Quadro 4 – Códigos, frequências e categorias relacionadas

Código	Frequência	Categoria
Estímulo à criatividade e o desenvolvimento de talentos	10	Transformacional Democrática Transformacional
Orientação para resultados	8	Transformacional Democrática
Participação na tomada de decisão	7	Democrática Transformacional Democrática Situacional Transformacional Democrática
Motivação	7	Transformacional Democrática Transformacional Carismática
Controle Equipe	7	Democrática Democrática Transformacional Situacional Democrática Transformacional Situacional Transacional Laissez - Faire Transformacional
Delegação de Funções	7	Democrática Democrática Transformacional Transformacional Situacional Transformacional
Comunicação aberta / diálogo	5	Democrática Transformacional Democrática Transformacional Democrática, Carismática e Transacional
Gestão de Conflitos	5	Transformacional Democrática Democrática Transformacional Carismática Transformacional
Gerenciamento de Mudanças	5	Transformacional Democrática Democrática Transformacional Situacional Transformacional Situacional Democrática

Fonte: Elaborada pela autora, 2026.

Segundo Flick (2009), a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação dos dados após sua coleta, utiliza técnicas de diferentes níveis de refinamento. Essa abordagem é também um dos métodos tradicionais para analisar material textual, independentemente de sua origem. Para entender criticamente o significado das

comunicações, seja em seu conteúdo manifesto ou latente, bem como as significações aparentes ou ocultas (Chizzotti, 2006).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são expostos os resultados que emergiram da análise de conteúdo das entrevistas com os gestores das diretorias regionais da Sedese, organizados nas categorias temáticas “(Quadro 3)” que foram definidas previamente com base em referenciais teóricos estabelecidos na literatura. As respostas dos participantes foram analisadas à luz dos principais estilos de liderança (transformacional, transacional, autocrático, democrático, visionário, carismático e laissez-faire) para descobrir padrões, tendências e eventuais concordâncias ou discordâncias na prática da liderança no contexto institucional.

A investigação se apoiou em entrevistas semiestruturadas e nos questionários aplicados aos diretores regionais da Sedese, com o intuito de mapear as práticas de liderança que eles empregam e, também, para averiguar o quanto essas práticas estão alinhadas ao modelo proposto pelo Programa Transforma Minas. Este programa, como abordado no item 4.2.1, enfatiza um estilo transformacional que promove a inovação, o engajamento e o desenvolvimento contínuo das equipes

A investigação foi realizada utilizando o quadro de categorias de análise elaborado para este estudo, apresentado na seção 3.2, que guiou a interpretação das competências gerenciais que os participantes mencionaram em seus relatos. Para complementar a abordagem qualitativa, foi aplicado um questionário, conforme detalhado no Apêndice 2, visando aprofundar a identificação das competências e dos estilos de liderança que prevalecem entre os gestores.

A interpretação dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo elaborada por Bardin (1977), que possibilitou o desprendimento de sentidos presentes nos discursos e a identificação das categorias analíticas que organizam esta fase da pesquisa.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A pesquisa foi conduzida com uma amostra não probabilística por conveniência, composta por 12 diretores regionais de desenvolvimento social da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (Sedese). Os gestores, selecionados pelo Programa Transforma Minas em 2023, atuam nas unidades das cidades de Curvelo, Diamantina, Divinópolis, Juiz de Fora, Muriaé, São João Del-Rei, Teófilo Otoni e Timóteo. Visando preservar a confidencialidade e o anonimato dos participantes, estes foram identificados no estudo pelas codificações D1 a D12. O grupo apresenta um perfil de experiência consolidada em cargos gerenciais, com trajetórias que variam entre 2 e 15 anos de atuação no serviço público.

Dentre os participantes, dez foram selecionados por meio do Programa Transforma Minas, enquanto dois ingressaram a partir de um processo distinto, baseado em análise curricular. O grupo inclui seis homens e seis mulheres. As equipes que estão sob sua supervisão têm, em média, cinco servidores por regional.

No que diz respeito à formação acadêmica, seis gestores são formados em Serviço Social, três em Direito, um em Psicologia e um em Contabilidade. Todos os entrevistados já haviam exercido funções de liderança em nível municipal, tanto em setores do CRAS quanto na Gestão Municipal e em programas habitacionais, como o Minha Casa Minha Vida. Antes de serem escolhidos pelo Programa Transforma Minas, apenas um dos gestores havia exercido a função de diretor regional da Sedese.

A análise dos dados foi realizada em três etapas principais: pré-análise, levantamento dos dados e análise e interpretação dos resultados, que visavam entender de que forma os gestores comunicam suas percepções, práticas e estilos de liderança dentro da Sedese.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS DO PROGRAMA TRANSFORMA MINAS

Concluída a etapa metodológica, esta seção volta-se à discussão dos resultados. No item subsequente, analisam-se as competências e comportamentos dos gestores frente à estrutura do Programa Transforma Minas, buscando confrontar a prática gerencial dos Diretores Regionais com as diretrizes do programa. Tal análise visa evidenciar de que maneira a convergência de estilos de liderança contribui para o alcance de metas estratégicas e para o manejo da complexidade no serviço público regional.

4.2.1 Competências Previstas no Programa e Tendência de Estilos de Liderança

De acordo com o Programa Transforma Minas, a função de Diretor Regional da Sedese é pautada por um conjunto de competências essenciais para o exercício das atribuições do cargo, as quais foram elencadas com base nas atribuições, nos projetos prioritários e no perfil definido no edital. Entre as exigências comportamentais e técnicas, é importante ressaltar a seguinte orientação:

Perfil de liderança, boa capacidade de articulação institucional. Apresentar demandas e problemas de forma assertiva e transparente. Ter comprometimento, boa capacidade de responder a desafios, ser colaborador. Ter visão sistêmica, boa administração do tempo, boa análise de Situações/Cenários, ser propositivo na solução de problemas, ter boa comunicação verbal e escrita (Transforma Minas, 2023).

Conforme abordado anteriormente, a avaliação dessas competências fortalece a percepção de que o estilo de liderança está, de fato, ligado aos comportamentos e características que o gestor exibe enquanto exerce sua função (Hasan, 2018). Essas características não são imutáveis, já que diferentes situações podem exigir mudanças de comportamento, reforçando o que afirmam Hollander (1978) e Bergue (2005): a liderança é tanto do líder quanto dos liderados e deve ser moldada às exigências do contexto (Banov, 2015).

Destacam-se, entre as competências mencionadas, a **visão sistêmica** e o **planejamento estratégico**, que são fundamentais para conectar a ação regional às diretrizes institucionais e às particularidades do território. Isso reforça a ideia de que não existe um único estilo de liderança eficaz, mas sim a adaptação do líder às

particularidades da tarefa e da equipe (BOTELHO; KROM, 2010; CABREIRA, 2018). Além disso, existe a **articulação institucional**, que busca integrar diversos atores e fomentar redes de proteção social, o que exige habilidades em negociação, trabalho em equipe e relacionamento interpessoal.

Portanto, outras competências essenciais são a **análise crítica de situações**, a **assertividade ao apresentar demandas**, a **decisão proativa** e a **resolução de problemas**, que devem ser acompanhadas de uma **comunicação clara e transparente**. Isso reforça o argumento de Van Wart (2013), que afirma que o estilo de liderança é o resultado de um conjunto de características e comportamentos reconhecíveis que se manifestam no desempenho da função. O Programa também salienta a dedicação aos resultados, a administração eficiente do tempo e a orientação para metas, ressaltando a responsabilidade na implementação das políticas públicas e na avaliação dos indicadores, em consonância com a visão de Hasan (2018) sobre a harmonia entre as metas organizacionais e as exigências da equipe.

Assim, ao comparar essas competências com os estilos de liderança apresentados no referencial teórico, fica claro que a ênfase na **inspiração**, na **visão sistêmica** e na **busca por inovação e soluções integradas** é bastante semelhante à liderança transformacional, conforme descrito por Burns (1978) e Bass e Riggio (2006), os quais destacam a habilidade do líder em motivar e guiar equipes rumo a um desempenho superior, o que é essencial para contribuir na elaboração de propostas de ações que visem ao desenvolvimento social nos municípios.

A **colaboração** e **articulação institucional**, junto à **proatividade** para estimular a articulação e integração entre os envolvidos nas redes de proteção em uma região, além da **habilidade de apresentar demandas e questões de maneira clara e objetiva**, estão diretamente relacionadas à liderança democrática. Esse tipo de liderança promove a participação dos colaboradores nas decisões, o que, além de elevar a satisfação no trabalho, favorece o aprimoramento de suas competências (BHATTI ET AL., 2012), propiciando um ambiente organizacional que se alinha mais aos interesses e motivações dos profissionais e gerando um desempenho que é tanto mais eficaz quanto mais gratificante (Jayasinghe; Cheng, 2009).

Já as competências relacionadas à **gestão dos recursos humanos e materiais** da unidade regional e à **supervisão da execução das ações**, além do **foco nos resultados**, remetem ao modelo transacional, que se baseia no controle

de recursos, na conquista de metas e no acompanhamento do desempenho (Bass; Avolio, 1994; Potter, 2004). Por fim, **a flexibilidade necessária** e a **adaptação aos contextos regionais** remetem à liderança situacional, que se baseia na adequação do estilo às exigências do ambiente e ao nível de maturidade dos liderados (Hersey; Blanchard, 1986).

Dessa forma, o conjunto de competências que se espera dos participantes do Programa Transforma Minas não se encaixa em um único estilo, mas sim em um perfil convergente que combina principalmente **elementos transformacionais e democráticos, além de algumas práticas situacionais e transacionais**. Isso se alinha à Teoria da Liderança Situacional, que argumenta que não há um estilo de liderança que funcione em todas as situações, enfatizando a necessidade de o líder se adaptar às particularidades da equipe e do ambiente (Hersey; Blanchard, 1986).

Em síntese, o Quadro 5 apresenta uma matriz que relaciona as exigências de comportamento (Perfil Desejado) com as responsabilidades funcionais (Escopo de Atuação) que o cargo de Diretor da Sedese implica, segundo o edital. O levantamento indica que o papel exige um modelo de liderança multifacetado, onde o gestor precisa combinar diferentes estilos para lidar com a complexidade do setor público regional.

A necessidade de uma visão estratégica e proativa se alinha ao estilo Transformacional, enquanto a habilidade de articular e promover a colaboração nas redes de proteção requer uma abordagem democrática. Os hábitos do estilo Transacional são indispensáveis à boa gestão de recursos, e a flexibilidade em diferentes contextos reforça a superioridade da Liderança Situacional. Essa matriz é uma ferramenta de análise do líder ideal em gestão de políticas públicas e desenvolvimento social regional.

Quadro 5 – Matriz de Estilos de Liderança Programa Transforma Minas
(Perfil Desejado e Escopo de Atuação)

Estilo de Liderança	Característica do Perfil Desejado	Atribuição no Escopo de Atuação
Transformacional	Visão sistêmica, Boa capacidade de responder a	Contribuir na elaboração de propostas de ações que

	desafios, Ser propositivo na solução de problemas.	visem ao desenvolvimento social.
Democrática	Boa capacidade de articulação institucional , Ser colaborador, Boa comunicação verbal e escrita.	Fomentar à articulação e integração entre atores das redes de proteção a nível regional.
Transacional	Boa administração do tempo , Comprometimento, Apresentar demandas e problemas de forma assertiva.	Promover a administração dos recursos humanos e materiais alocados na unidade regional.
Situacional	Boa análise de Situações/Cenários , Capacidade de responder a desafios.	Acompanhar a execução das ações e apoiar e fortalecer o planejamento regional, exigindo flexibilidade na abordagem.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O Quadro 4 evidencia que o Programa Transforma Minas propõe um modelo de liderança multifacetado, integrando os estilos transformacional, democrático, transacional e situacional. Portanto, essa matriz equilibra a eficiência administrativa com a inovação social, servindo como um guia para orientar a gestão ao desenvolvimento regional. Diante dessas diretrizes, o próximo tópico analisa como tais competências são percebidas e exercidas na prática pelos diretores regionais.

4.3 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA DOS DIRETORES

Esta seção tem como objetivo apresentar a análise detalhada das competências de liderança identificadas nos Diretores da Sedese. Os dados serão apresentados de maneira conjunta, interligando as narrativas qualitativas obtidas nas entrevistas (feitas com os Diretores) às respostas quantitativas escolhidas no questionário, de modo a embasar de forma consistente as discussões e as recomendações finais da pesquisa. Os resultados foram, então, apresentados em

duas seções: a Análise Integrada do Perfil de Liderança e, logo após, a Análise do Estilo de Liderança do Diretor à Luz da Literatura.

4.3.1 Diretor 1 – Análise Integrada do Perfil de Liderança

No que diz respeito à **tomada de decisão**, o Diretor 1 (D1) mencionou que, em situações de urgência, busca combinar análise reflexiva com intuição, embasando-se em experiências passadas:

Em situações urgentes e de pressão eu procuro analisar um pouco ao redor outras iniciativas que podem ter sido tomadas para a solução do mesmo problema em outros momentos, né? Eu sigo meu feeling também que eu acho que é importante. É como se a gente abrisse um baú, tivesse um monte de coisa lá dentro que a gente pudesse mexer para ter alguma ideia de alguma coisa. (D1)

O gestor costuma buscar a opinião da equipe antes de tomar decisões, o que foi confirmado pelo questionário e, alcançar consenso ao considerar diferentes pontos de vista. Isso evidencia um perfil democrático com toques transformacionais, valorizando a participação (Lewin; Lippitt; White, 1939) e, ao mesmo tempo, sendo empático com situações vividas pela equipe a ponto de realizar ajustes, se necessário (Bass, 1985; Bass; Avolio, 1994).

Quando se trata de **comunicação**, ele declarou que é claro e objetivo, prioriza as mensagens coletivas, mas está aberto para dar orientações individuais quando necessário:

Eu procuro em linhas gerais, tem uma uma comunicação uniforme direta e coletiva, né? Porque em tese a minha relação com eles, né de chefia impõe .Em circunstâncias normais um comando coletivo, né? Então não há porque eu tenho que chamar um por um para repetir a mesma coisa agora havendo a necessidade de um comando mais específico ou uma situação aí em paralelo com alguém da equipe específico. Eu chamo no reservado. (D1)

A prática é confirmada pelo questionário, que menciona o uso de comunicação bilateral, incentivando *feedback* e debates. Portanto, é possível identificar um estilo democrático com características transformacionais, visto que, além da transparência, o líder estimula o diálogo e a contribuição dos outros membros da equipe (Lewin; Lippitt; White, 1939; Likert, 1967; Bass, 1985; Bass; Avolio, 1994).

Quanto à **delegação de funções**, o Diretor 1 mencionou que tenta dar autonomia à equipe, mas intervém quando precisa garantir que o trabalho seja feito:

Eu num primeiro momento eu passo qual é o comando né, oriento? A equipe que a gente precisa fazer tal coisa de tal forma deixo num primeiro momento a equipe um pouco à vontade para para que tenha alguém que se ofereça, né? Que assim sinta envolvido com aquela mais mais envolvido com aquela proposta isso ofereça, mas eu já vou para reunião sabendo que não havendo isso. Eu sei para quem eu penso que tem mais afinidades expertise com tema indica essa pessoa. E explique isso para ela, fala tô te escolhendo por causa disso disso. (D1)

No questionário, assinalou uma delegação participativa, mas com clareza nas atribuições. Essas práticas evidenciam um estilo democrático guiado por padrões técnicos, pois visa um equilíbrio entre liberdade e firmeza (Lewin; Lippitt; White, 1939; Likert, 1967).

No que diz respeito à **motivação**, o gestor destacou estratégias simbólicas, fundamentadas na conversa e no reconhecimento em grupo:

Eu procuro recompensar através do diálogo motivador, no primeiro momento, né elogiando a equipe como uma conquista da equipe, mas também reforçando, né? O papel modificador ou diferencial de alguém da equipe que nos levou a essa conquista, né? Eu até agora tenho procurado motivá-los com essa forma, né. Que a gente junto é capaz de produzir algo muito mais substancial. E quantitativo e qualitativo do que se a gente pensar individualmente. Então essa é a forma através do discurso mesmo. (D1)

O questionário validou a consistência com essa prática, evidenciando recompensas que promovem a colaboração. Essas características indicam um perfil transformacional, já que priorizam o engajamento e a valorização do capital humano (Bass, 1985; Bass; Avolio, 1994).

Na esfera de **controle da equipe**, o Diretor 1 mencionou que faz um acompanhamento constante, baseado em um planejamento participativo:

Olha, a gente tem um planejamento, né? Esse planejamento anualmente a gente constrói ele né? No começo do ano eles participam do processo, então eles estão cientes desde o começo que é um planejamento que precisa ser executado e que obviamente cada um tem a sua parcela de contribuição e eu sou muito claro. Quando eu digo que a gente precisa executar e eu vou cobrá-los, vou cobrar os resultados, né? Vou fazer a minha parte, mas também vou esperar que eles façam a parte deles então o controle. É nesse sentido né? É um controle à distância, mas eu acho que o objetivo porque quando eu penso que a necessidade de se fazer algo que ainda não foi feito eu digo isso de forma objetiva, né? Se for algo que eu possa dizer coletivamente eu direi eu digo se for algo que eu tenho que dizer

reservadamente porque eventualmente é a entrega de um dos membros da equipe.(D1)

O questionário evidenciou que o controle é de nível moderado, com responsabilidade compartilhada, caracterizando um estilo democrático voltado para resultados, pois permite que todos sejam corresponsáveis sem uma rigidez excessiva (Lewin; Lippitt; White, 1939; Likert, 1967).

A **gestão de conflitos** foi citada como um processo que se fundamenta na escuta ativa e na negociação, sempre encerrando as discussões para garantir que todos estejam alinhados:

Eu procuro ouvi-los procuro até certo ponto permitir uma certa discussão um certo desabafo. Mas eu faço questão de fazer o fechamento de dizer para eles que a nossa instituição tem uma diretriz a ser seguida tem uma política de costumes interna de ações de execução e que a gente precisa se adequar a: elas, né e sendo um conflito oriundo de não não de questões. Minha equipe é muito técnica. Isso dificulta um pouco também. Porque é diferente de você coordenar uma equipe, mas eclética mais aberta a mudanças e visões do que é uma equipe muito técnica que está muito enraizada na técnica que estudou que vai ofertar então, talvez às vezes ela não aceita muito mudança de padrões. É uma questão de de administrar chamar as partes envolvidas. E procurar solucionar, né? Mas, se você mostrar para essas partes, é que elas podem eventualmente ter um resultado coletivo ou resultado e mútuo que seja bom.(D1)

O gestor, segundo o questionário e a entrevista, recorre ao carisma como uma ferramenta de mediação, o que o caracteriza como um líder transformacional, pois age de maneira conciliadora e engajadora.

No que diz respeito ao **gerenciamento de mudanças**, o diretor 1 teve uma postura proativa e inovadora:

Gosto do processo de mudanças, né gosta porque eu acho que ele nos tira do lugar comum, né da zona de conforto(...) que é possível modificar. Quando eu cheguei existia uma certa resistência, né? da gestão anterior. Mas o que eu pude ver e levantar é que existe uma dificuldade de aproximação com os gestores municipais(...). O processo de aproximação foi lento gradual por telefone por WhatsApp fazendo visitas técnicas fazendo ações coletivas aqui na cidade convidando sendo insistente na presença dele valorizando a presença deles e tudo isso justamente como o objetivo de me engajar, né no processo, né de gerenciamento desses municípios a ponto de passar a confiança e credibilidade das ações da própria regional.(D1)

A atitude foi corroborada pelo questionário, que aponta que a equipe está envolvida no processo de mudança e que se promove consenso e apoio, que são típicos de um perfil transformacional (Bass, 1985; Bass; Avolio, 1994).

A avaliação da dimensão **estímulo à criatividade e desenvolvimento de talentos** revelou ações que favorecem o protagonismo da equipe, como a chance de apresentar em eventos:

Num dos encontros que nós organizamos. Eu coloquei um deles para palestrar no encontro. Que até então eles eram assim, só na ali no backstage ali atrás sabe no suporte. E assim eu tive uma conversa com eles. Vocês dão conta do conteúdo ao invés da gente trazer fora, né convidar um palestrante. Por que que nós não apresentamos porque vocês não apresentam. Aí uma técnica que trabalha comigo, disse: Nossa, eu não sei falar em público (...). Falei: A tua missão é apresentar o conteúdo tal então vai lá e faça, dá o seu recado. E não é que eles foram se sentiram bem e na reunião posterior deram o *feedback*. (D1)

Essa abordagem é corroborada pelo questionário, que destaca o estímulo à criatividade e à inovação. Esses comportamentos são característicos de lideranças transformacionais, que favorecem o aprendizado e a valorização das competências de cada um (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Com relação à **orientação para resultados**, o gestor declarou monitorar de forma sistemática as ações para garantir que as metas sejam atingidas:

Olha a gente tem que acompanhar e monitorar as atividades, que a gente pretende realizar né? Como a minha equipe é técnicos assistentes sociais eles viram para mim e falaram assim, você é muito ansioso, porque você tá discutindo um evento que a gente vai fazer em junho, eu tô discutindo ele em fevereiro (...). Eu sei tá muito longe, mas esse é meu jeito de trabalho, já quero deixando as coisas fluindo de uma vez (...) não confundam ansiedade com traço de trabalho. (D1)

No questionário, mencionou que se orienta por metas comuns e que estimula a colaboração entre todos. Esse modelo combina participação com foco em resultados, o que caracteriza um perfil democrático voltado para resultados (Bhatti Et Al., 2012; Jayasingam; Cheng, 2009).

Por último, na **autoavaliação do estilo de liderança**, o Diretor 1 se caracterizou como acessível, claro e próximo da equipe:

Bom eu me vejo como uma liderança bem aberta, assim, disponível para o diálogo permanente. Eu prefiro diálogos transparentes abertos claros e

dolorosos do que silêncios eternos curadores, né? O meu jeito de trabalhar é envolver, né, o meu interlocutor. E ter com ele uma boa relação de diálogo de amizade, de amizade não, mais proximidade melhor dizendo, né dizer para ele que naquele contexto de trabalho que estamos envolvidos ele pode contar comigo sempre né? (D1)

Isso é confirmado pelo questionário, que o caracteriza como inovador, inspirador e focado no desenvolvimento e na mudança da equipe, reforçando a predominância transformacional (McEwen; Wills, 2009; Northouse, 2010).

Portanto, o Diretor 1 tem um estilo que é, em sua maior parte, transformacional, com alguns traços democráticos, além de adotar práticas motivacionais e de reconhecimento, bem como promoção da inovação, já que estimula a equipe a participar de eventos e a influenciar decisões. A postura do gestor, nesse caso, está de acordo com (Burns, 1978, 1979; Bass; Riggio, 2006), no que se refere à capacidade de influenciar e elevar a motivação dos colaboradores em prol dos objetivos da organização. Os elementos de individualização e comunicação aberta mencionados nos exemplos acima são o que Fisher (2016) e McEwen e Wills (2009) indicam como cruciais para a liderança transformacional. Em ambos os entendimentos de McGregor (2003) e Northouse (2010), o Diretor 1 desempenhou o papel de agente de mudança, motivando os colaboradores a atingirem seu pleno potencial e a se unirem em torno de uma visão compartilhada.

4.3.2 Diretor 2 – Análise Integrada do Perfil de Liderança

No que se refere à *tomada de decisão*, o Diretor 2 (D2) mencionou que é fácil decidir com base na experiência e em critérios técnicos, sem deixar que emoções influenciem:

Tenho uma certa facilidade de tomar decisões baseado em experiência [...] partindo também de concepções técnicas, né, para tomar decisões, não levar por emoções ou por outro sentimento. Então avalio todo o contexto rapidamente, os riscos, quem está envolvido nisso e vejo a melhor solução naquela hora. Talvez às vezes toma uma decisão imediata para depois você construindo. (D2)

O questionário indica que o gestor parece buscar, por meio de decisões que inspirem, resultados influenciados pelo carisma. Essa atitude demonstra um estilo democrático com elementos transformacionais, já que mescla avaliação técnica e

habilidade de motivar a equipe através da inspiração (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Yukl, 1999).

No que diz respeito à comunicação, o gestor evidenciou um modelo participativo e horizontal, alinhando as informações e evitando imposições:

As decisões que são tomadas, elas são construídas em equipe. Faço de tudo para que elas se sintam parte desse processo e não algo imposto. A gente sempre tenta se comunicar de forma pacífica e alinhada [...] como eu sou participativa em todos os processos, não há questionamento ou descontentamento, porque eu faço parte do processo e elas também, então tento uma liderança bem horizontal.D2

Isso é corroborado no questionário, quando afirma que comunica para motivar, inspirar e estabelecer uma conexão emocional com os integrantes da equipe. Esse tipo de atitude é característico de líderes transformacionais, já que a comunicação é utilizada como um meio de envolver e unificar a equipe.

O Diretor 2 destacou que a *delegação de funções* acontece de forma planejada e leva em consideração as habilidades de cada um:

Como eu parto sempre do princípio do planejamento, tudo é planejado e construído, então a partir do momento que a gente planeja, constrói, a gente partilha também as tarefas [...] harmonicamente dividido entre as atribuições, baseado nesse planejamento. Uso analiticamente o perfil de cada um, por exemplo: se tenho alguém com mais habilidade com mídias sociais, vou pedir essa pessoa para fazer uma tarefa que sei que vai dar conta. (D2)

O questionário deixa claro que a delegação serve para desenvolver talentos e fomentar a inovação. Portanto, nota-se um estilo democrático com ênfase transformacional, já que mescla liberdade com investimento no aprimoramento das habilidades da equipe (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Quando se trata de *motivação e recompensas*, o discurso do gestor liga o reconhecimento aos resultados alcançados e ao conforto no ambiente de trabalho:

A recompensa é o resultado do trabalho [...] no setor público, não temos recompensas como em empresas, mas busco manter um ambiente harmônico que faça a pessoa se sentir bem. Principalmente os resultados bons fazem todos felizes. Faço de tudo para que tenham destaque por bons trabalhos.(D2)

O líder, segundo o questionário, motiva e recompensa para que mudanças importantes e inovação aconteçam. Essa postura fortalece traços transformacionais, pois promove a satisfação no trabalho e o desenvolvimento por meio da valorização e reconhecimento simbólicos (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007).

O *controle da equipe* se dá por meio do acompanhamento do planejamento e de reuniões regulares, sempre fundamentadas em acordos coletivos:

A gente faz avaliação e monitoramento como aquilo tem sido feito [...] reuniões periódicas para verificar o que foi acordado em equipe, pactuado em equipe, e não algo imposto por mim. Então essas reuniões elas têm essa finalidade é de vamos ver se a gente tinha isso aqui como planejamento que foi acordado. Todo mundo está ciente e acordou com aquela tarefa. (D2)

O controle é uma ferramenta para direcionar mudanças e fomentar a melhoria contínua, segundo o questionário. Essas práticas indicam um estilo democrático, focado na corresponsabilidade e na supervisão colaborativa (Bhatti *et al.*, 2012; Jayasingam; Cheng, 2009; Likert, 1967; Yukl, 2013).

No que tange à *gestão de conflitos*, o Diretor 2 mencionou que recorre ao diálogo e à manutenção da motivação, apesar das limitações de cada um:

Tem uma servidora que ela é efetiva (...). Ela não trabalha no ritmo com as outras meninas (...). E aí vê isso acontecendo vai causando uma desmotivação (...). Tive que trabalhar com a equipe para manter a motivação (...). Disse: vamos continuar fazendo nosso trabalho como sempre fizemos, vamos nos adaptar e seguir. (D2)

O questionário complementa que o gestor soluciona conflitos com base em regras e acordos previamente estabelecidos, o que mostra um estilo democrático, já que prioriza a negociação e a manutenção da unidade do grupo (Likert, 1967; Yukl, 2013).

No que tange à *gestão de mudanças*, o discurso do diretor revela uma atitude otimista e proativa:

Eu lido muito tranquilamente com mudança [...] se mudou e tem que fazer de outra forma, vamos criar estratégia (...). Eu sempre tento achar estratégias positivas para aquilo ali para não ficar muito pesado (...). Sou muito positiva, sempre levo as coisas para o lado positivo. (D2)

O questionário confirma isso, revelando que a liderança considera as mudanças como chances de motivar a equipe. Estes componentes definem um estilo transformacional, pois ele encoraja o engajamento e a adaptação durante os períodos de mudança (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006).

No que diz respeito a *estimulo a criatividade e desenvolvimento de talentos*, o gestor mencionou que houve incentivo à inovação e à construção coletiva de soluções:

Eu não gosto de ficar fazendo as mesmas coisas, nem do mesmo jeito. Tenho altas ideias e vendo as minhas ideias para todos. Acho que criatividade é contaminante [...] quando você sai do padrão e apresenta outro jeito de fazer, todo mundo se empolga também. (D2)

O questionário confirma essa visão ao indicar que a criatividade é incentivada por meio do trabalho em grupo. Essas ações apontam para um estilo transformacional, pois fomentam a inovação e a participação ativa dos membros da equipe (Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Na esfera da *orientação para resultados*, o diretor 2 elencou iniciativas estratégicas focadas em metas coletivas e aprimoramento constante:

Quando assumi, peguei a avaliação de desempenho da Regional, levantamos pontos negativos e criamos estratégias. Um exemplo foi resolver reclamações sobre falta de resposta da Sedese: decidimos que ninguém ficaria sem resposta, mesmo que fosse uma mensagem de retorno.(D2)

O questionário corrobora essa ideia, mostrando que a equipe é orientada por metas coletivas. Esse comportamento reflete um estilo democrático orientado para resultados, que está em linha com a gestão participativa (Likert, 1967; Yukl, 2013).

Para concluir, em sua *autoavaliação do estilo de liderança*, o Diretor 2 se caracterizou como alguém acessível e que trabalha em conjunto:

Aí eu acho que a minha vontade é aquela pessoa que se entrega. [...] eu tenho uma finalidade, eu tenho uma importância no meu trabalho e gosto de compartilhar conhecimentos. Sempre busquei incluir todos nas reuniões e fazê-los sentir parte do processo.(D2)

O questionário corrobora essa autopercepção, indicando que ele/ela se considera um líder colaborativo, voltado para o trabalho em equipe. Esta

combinação indica um perfil democrático e, ao mesmo tempo, transformacional (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Assim, o Diretor 2 é, majoritariamente, democrático e participativo, com comunicação horizontal e distribuição equilibrada de responsabilidades, mas também tem um perfil transformacional, pois incentiva a criatividade, motiva pelo propósito e se adapta positivamente às mudanças. Esse padrão é consistente com a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1986), que sugere que o estilo deve ser ajustado à maturidade da equipe, e também, com Bass e Avolio (1994), que priorizam engajamento, inovação e desenvolvimento de talentos.

4.3.3 Diretor 3 – Análise Integrada do Perfil de Liderança

No que se refere à *tomada de decisão*, o Diretor 3 (D3) prefere decisões em grupo, embora tenha reconhecido que há momentos em que é necessário posicionamentos unilaterais:

Eu gosto muito de trabalhar coletivamente, junto com a equipe, e tudo que a gente puder construir junto, mesmo no andamento das políticas públicas dentro do serviço, eu faço. Mas claro, tem algumas decisões que são inerentes ao cargo que elas têm que ser postas, né? Aí aquilo que não cabe discussão da equipe, se tomado decisão minha, eu tomo uma decisão que seja melhor para desenvolvimento da política que foi desenvolvido aqui no território.(D3)

Isso é corroborado pelo questionário, que sugere que o gestor consulta os integrantes da equipe antes de tomar decisões, buscando consenso e opiniões diversas. Essas evidências sugerem que se trata de um estilo democrático com características situacionais, já que valoriza a participação, mas toma decisões unilaterais quando é preciso (Lewin; Lippitt; White, 1939; Bass; Avolio, 1994).

No que diz respeito à comunicação, o diretor 3 declara que, em função da estrutura de teletrabalho, a interação acontece majoritariamente por canais digitais, utilizando redes sociais, e-mail e grupos de WhatsApp, além de reuniões presenciais quando viáveis:

A gente tá sempre em teletrabalho por causa da estrutura física do espaço. Então, a gente utiliza as redes sociais, no caso e-mail e grupo do WhatsApp que a gente tem da regional pra poder conversar. E aí, oportunamente, quando a gente encontra presencialmente, eu passo algum assunto que preciso direcionar para elas.(D3)

O questionário aponta que a comunicação ocorre de maneira aberta e flexível, com pouca intervenção da liderança, sugerindo um perfil democrático, acessível e que estimula o diálogo (Mcgregor, 1960; Lewin; Lippitt; White, 1939).

No que diz respeito à delegação de funções, o Diretor 3 mencionou que há uma distribuição de responsabilidades de maneira organizada, levando em conta as habilidades de cada um:

A gente dividiu cada técnica responsável por 12 municípios. As demandas que chegam de apoio técnico são encaminhadas para elas resolverem. Se é alguma questão de gestão administrativa, eu analiso a demanda e o perfil de cada uma para delegar a atividade.(D3)

O questionário confirma essa abordagem, indicando que a delegação acontece a partir de conversas e atribuições claramente definidas. Esse modelo reflete um estilo democrático, pois alia liberdade com definição de papéis (Mcgregor, 1960; Tannenbaum; Schmidt, 1958).

Quando o assunto é **motivação**, o gestor utiliza táticas que envolvem o reconhecimento verbal e o apoio às necessidades pessoais dos integrantes:

A questão da motivação é mesmo pelo incentivo no trabalho, quando o trabalho é realizado. Aí realmente agradecer pelo serviço realizado, e parabenizar quando o serviço é feito de boa qualidade, e entender às vezes alguma necessidade pessoal de cada servidor também, que a gente pode contribuir dentro dele para que o serviço fica mais harmonioso possível.(D3)

O questionário indica que as recompensas são voltadas para o crescimento pessoal e profissional, assim como para a inovação, o que revela um perfil democrático com traços transformacionais (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021; Bhatti Et Al., 2012; Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006), uma vez que a valorização simbólica e o incentivo ao desenvolvimento são características da liderança transformacional.

Quando se trata de *controle*, o Diretor 3 mencionou que usa ferramentas de monitoramento, como a agenda do Gmail, para acompanhar as entregas. Isso indica um estilo de liderança democrático, com traços transformacionais (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021; Bhatti Et Al., 2012; Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006), pois reflete uma preocupação com o acompanhamento das tarefas e resultados,

característica de um líder que valoriza a organização e a transparência nos processos:

Fico monitorando se as atividades estão sendo concluídas. Uma das ferramentas que a gente utiliza é a agenda do Gmail para marcação das nossas agendas. Sempre que possível, monitoro para ver se as entregas estão sendo feitas, as demandas respondidas e por quem foram respondidas.(D3)

O questionário também menciona que esse controle se relaciona com o carisma, o que cria um ambiente propício à motivação. Elas estão alinhadas a um perfil democrático, que valoriza a corresponsabilidade.

Quanto à *gestão de conflitos*, mesmo não enfrentando grandes problemas, o diretor enfatizou a relevância do diálogo:

É preciso conversar, preciso insistir pra gente poder ver a complexidade que é o conflito e saber da melhor forma que dá. Eu acho que o diálogo é a melhor forma, né, da gente da gente trabalhar, mas por hora ainda não tive.Então mesmo estratégias que a gente pode fazer.(D3)

O questionário corrobora que o gestor dialoga com os envolvidos, faz encaminhamentos pertinentes, o que demonstra um estilo democrático, negociador e ouvinte (Lewin; Lippitt; White, 1939;Huang Et Al., 2010).

No que tange ao *gerenciamento de mudanças*, o Diretor 3 mencionou que mantém a rotina habitual, evitando mudanças na rotina de trabalho, mas destacou a importância de se atentar às práticas de outros gestores:

A gente segue a rotina de trabalho do serviço público mesmo.E, como a coisa funciona, então eu procuro não implementar coisas diferentes que às vezes vai mudar realmente a rotina do trabalho da forma que é, apesar de viver experiências, ver alguma forma até que outros diretores também façam gestão de equipe, de trabalho e tudo mais, mas da forma que a gente tá atuando aqui,realmente tá funcionando.(D3)

O questionário também inclui o fato de que, quando necessário, ele envolve a equipe na mudança, promovendo consenso e apoio. Essas práticas revelam um modo democrático de agir (Lewin; Lippitt; White, 1939;Huang *et al.*, 2010).

Quando se trata de *estimular a criatividade e desenvolver talentos*, o gestor apoia a qualificação profissional, recomendando iniciativas que atendam às demandas do serviço:

O estímulo que eu tenho é dialogar com elas sobre a necessidade do aprimoramento do conhecimento profissional. Deixo livre para que busquem cursos, e nos momentos de *feedback* faço proposições de ações conforme vejo necessidade do serviço.(D3)

O questionário reforça essa característica, sugerindo que a inovação e a criatividade são estimuladas. Estes elementos evidenciam um caráter democrático com nuances transformacionais, voltado para a aprendizagem constante(Huang Et Al., 2010; Paes *et al.*, 2021;Bhatti Et Al., 2012;Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006).

No que diz respeito à *orientação para resultados*, o Diretor 3 comentou que a equipe é bastante unida e se empenha para que as demandas sejam atendidas, sem seguir metodologias específicas:

A nossa equipe ela é como ela é pequena, então ela é bem coesa no desenvolvimento do dos trabalhos e do alcance das metas e resultados, sabe?Então assim, não tem uma metodologia, um método de trabalho especial, porque as ações são desenvolvidas para atender mesmo as demandas que chegam na regional. (...). O que eu faço é monitorar se o município tá sendo atendido, se não tá sendo atendido, se a demanda foi respondida, se não foi respondida, mas nesse sentido.(D3)

Essa postura, associada ao questionário, que aponta motivação baseada em confiança e entusiasmo, indica um estilo democrático orientado para metas, com foco na corresponsabilidade (Arnold Et Al., 2000; Bhatti Et Al., 2012; Lacombe, 2012).

Para finalizar, em relação à *autoavaliação* do seu estilo de liderança, o Diretor 3 se considera colaborativo e envolvente:

Eu procuro ser um líder como se diz democrático, participativo, né, que a gente discute, que eu não tomo decisão sozinho para eles poderem cumprir. Busca entender as necessidades da equipe para o desenvolvimento profissional, que eu acho que isso é importante, né? Dar as condições necessárias de trabalho que couber a mim. Aquilo que cabe a mim fazer para que eles tenham um bom desenvolvimento.(D3)

O questionário valida essa percepção, indicando que é um líder acessível e que valoriza o trabalho em equipe, típico do estilo democrático (Arnold Et Al., 2000; Bhatti Et Al., 2012; Lacombe, 2012).

Portanto, o Diretor 3 é, na maior parte, um diretor democrático, participativo, com comunicação aberta, delegando conforme as competências dos colaboradores e dialogando como forma de gestão. Embora a postura conservadora em relação às

mudanças impeça a manifestação plena desse estilo, elementos transformacionais surgem de maneira complementar, especialmente no que diz respeito ao estímulo ao desenvolvimento profissional e ao suporte individual. Essa abordagem está em linha com os princípios da Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1986), que sugerem que as práticas devem se adequar ao contexto e à maturidade da equipe, assim como com Bass e Avolio (1994), que enfatizam a importância de incentivar a inovação e valorizar o desenvolvimento profissional.

4.3.4 Diretor 4 – Análise Integrada do Perfil de Liderança

No que se refere à *tomada de decisão*, o Diretor 4 (D4) disse que a maior parte de suas decisões é participativa, ou seja, ele envolve sua equipe nos processos:

Com a equipe junto, eu tomo as minhas decisões. Geralmente não são decisões só minhas, são decisões com a equipe, e todas as minhas decisões geralmente são participativas. Se eu tiver que tomar sozinha, porque estou numa situação de urgência, eu sempre vou pensar no que é melhor para a minha equipe. Eu nunca vou pensar no que é melhor para mim, vou pensar no que é melhor para o outro, no conjunto.(D4)

O questionário reforça essa visão ao indicar que a gestora toma decisões com o objetivo de inspirar a equipe e utiliza seu carisma para influenciar resultados. Esse comportamento demonstra um estilo democrático com características transformacionais, já que valoriza a participação e o efeito das decisões no grupo (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021;Bhatti Et Al., 2012;Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006).

No que diz respeito à *comunicação*, a diretora sublinhou as dificuldades que surgiam para conduzir processos via telefone ou teletrabalho, ressaltando a importância dos encontros presenciais:

Então assim, é muito difícil ficar trabalhando e conduzindo tudo por telefone.Eu tenho muita dificuldade de fazer isso com a minha equipe, muita dificuldade.Então, quando era um comando que eu precisava de todos, eu marcava presencial para conseguir passar para todos, porque eu tenho muita dificuldade de fazer isso com eles, muita dificuldade.Eu passo com eles um a um e fico monitorando.A maioria deles não domina nenhum instrumento de informática.Então, a gente fez uma dinâmica mesmo para que todo mundo fizesse essa exposição para eu entender esses comandos, até mesmo para eu conhecer cada um, sabe?.E tem comando que a gente vai poder articular e aí vamos fazer juntos.(D4)

O questionário acrescenta que a comunicação serve para motivar, inspirar e estabelecer uma conexão emocional com os membros da equipe, o que caracteriza um estilo democrático com uma forte tendência transformacional (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021; Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014).

Na *delegação de funções*, a gestora explicou que as tarefas são primeiramente determinadas pelo Estado, mas houve uma tentativa de distribuí-las conforme as habilidades de cada um:

Cada um já tem a sua função pré-determinada pelo Estado. Tivemos que chegar a um consenso de tarefas. Então, quem sabe mexer no computador mexe, quem não sabe auxilia. Conseguimos desenhar as funções dentro do que dava para todos fazerem. Hoje cada um sabe o que tem que fazer, mesmo não sendo sua função discriminada no plano de cargos e salários do Estado.(D4)

O questionário destaca que a delegação acontece de acordo com expectativas já definidas. Essas práticas revelam um estilo democrático que funciona, pois visa o consenso, mas não abre mão da formalidade (Arnold Et Al., 2000; Bhatti Et Al., 2012; Lacombe, 2012).

No que diz respeito à *motivação e recompensa*, a gestora recorre a estratégias de natureza afetiva e simbólica, organizando momentos de confraternização:

Eu adoro fazer comida. Gente, vamos tomar um café, vamos comer um bolinho. Tudo que eu preciso para acalmar ou unir, tento trazer algo que gera conforto. Como a comida, para mim remete ao conforto de casa, tento trazer isso. Fiz um mural com fotos deles, que nunca teve. Às vezes faço biscoitinhos personalizados com o nome deles, agradecendo, e os deixo nas mesas. Às vezes escrevo bilhetinhos; eles ficam emocionados.(D4)

No questionário, ele afirmou que incentiva sua equipe com uma perspectiva motivadora de futuro e recompensas alinhadas às metas estratégicas. Esse comportamento caracteriza um estilo transformacional, priorizando o engajamento emocional (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; McEwen; Wills, 2009).

No que se refere ao *controle da equipe*, declarou que controla a equipe através de relatórios e monitoramento, mas mantém uma postura flexível, o que indica um estilo de liderança situacional, tendendo para o democrático, que mescla controle com flexibilidade (Hersey; Blanchard, 1986; Maximiano, 2000; Stoner; Freeman, 1999; (Huang Et Al., 2010; Lacombe, 2012).

Então, o exercer o controle, garantir que eles comprou responsabilidade.A gente tem os relatórios, né, de de monitoramento.É, garantir que eles cumpram as responsabilidades é realmente ficar monitorando.Se eu te falar que que eles cumprem 100% as responsabilidades, não cumprem e não vão cumprir.E eu também não vou cobrar esse 100% porque senão fica muito moroso e gera mais conflitos.(D4)

Essa prática é confirmada pelo questionário, que indica um controle que se alinha à visão estratégica, evidenciando um estilo democrático, equilibrando acompanhamento e preservação do clima organizacional (Arnold Et Al., 2000; Bhatti Et Al., 2012; Lacombe, 2012).

No que diz respeito à *gestão de conflitos*, a declaração da diretora revela um estilo de liderança democrático com traços transformacionais, focado no diálogo, na cooperação e na gestão construtiva de conflitos.

Olha, a gente tem pouquíssimos conflitos ali porque eles são muito unidos.O conflito pode ser mais comigo do que entre eles.(...).E se realmente eu chego numa parte de conflito e se é porque são eu vou falar com você assim, são momentos quando a sua equipe ela é inteiramente técnica, ela consegue e eu consigo ter conflitos técnicos, é maravilhoso.que você debate tecnicamente, depois você sai dali, tá todo mundo de boa.Quando a pessoa começa a levar pro CPF é muito difícil.(...).Então eu ainda tô num processo de eu dessa equipe nova, né, que que eu tô com ela tem dois anos, eu ainda não consigo transitar de ter debates somente técnicos.(...)E a gente tem os nossos conflitos, a gente resolve, discute, cada um entende o outro.(D4)

O questionário, no entanto, sugere que ele usa o carisma para resolver disputas, motivando sua equipe a enfrentar desafios. Essas características revelam um estilo democrático, com um toque transformacional, que valoriza a negociação e a manutenção da harmonia (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021;Bhatti Et Al., 2012;Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006).

No que tange ao *gerenciamento de mudanças*, a diretora contou que foi cautelosa nos primeiros meses e, depois, fez ajustes gradativos e com justificativas:

Eu fiquei seis meses quieta, só observando.Eu não mudei nada, não mudei forma de relatório, não mudei instrumento, não mudei nada, só observei.Depois eu comecei a fazer as mudanças e mostrar para eles que isso era importante.Eu comecei a mostrar para eles que se a gente não tirasse o velho, mas que o velho não eram eles, eram as coisas, não dava para abrir portas pro novo.Então assim, eles estão aprendendo que as mudanças são necessárias para que eles tenham uma melhor condição de

trabalho e que isso não vai, eles não vão ser mandados embora, entendeu?(D4)

Esse ponto é corroborado pelo questionário, que revela que a gestora aproveita as mudanças como oportunidades para motivar e revitalizar a equipe, o que é característico da liderança transformacional (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014 ; Mcewen; Wills, 2009).

Quanto ao *estímulo à criatividade e desenvolvimento de talentos*, a gestora mencionou que existem práticas para incentivar a sugestão de ações, mas reconhece uma certa resistência na implementação:

Já fizemos momentos para todos escreverem o que querem desenvolver no ano. Mas se eu não pegar na mão de um por um, eles não fazem. Então, mesmo tentando, vamos usar criatividade, vamos fazer, se eu não pegar na mão, eles não vão fazer. Então eles são criativos, são para escrever, para pensar na ação, mas para executar só se eu fizer. Então eu tento otimizar isso, por exemplo, a fulana é boa em fazer relatório, aí é fulano que vai fazer. Fulano é bom em fazer a parte gráfica, de fazer os convites. Aí ele que é responsável por fazer o convite, sabe?(D4)

Esse traço, combinado com as respostas do questionário, sugere que incentivar a criatividade através de recompensas revela um estilo democrático com características transformacionais, focado na valorização de talentos (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021; Bhatti Et Al., 2012; Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006).

Na *orientação para resultados*, a gestora realçou a evolução na relação com os municípios, atribuindo isso ao trabalho da equipe:

Quando cheguei em agosto de 2023, a equipe não tinha feito nenhuma visita. Este ano tomamos como iniciativa conhecer os municípios. Agora só temos o carro um mês sim, outro não, porque fazemos rodízio. Os municípios estão tendo outro olhar para a equipe, dizendo que nunca tiveram isso.(D4)

O questionário indica que essa orientação é fundamentada em objetivos comuns e na promoção da participação de todos, algo típico de um perfil transformacional (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Por último, no que diz respeito à *autoavaliação* de seu estilo de liderança, a gestora mencionou que é conciliadora e protetora:

Na liderança, acho que minha comunicação para lidar com conflitos é boa, sem chamar para briga, sem responder grosseiramente. Sempre tento levar

as coisas de forma tranquila. Se minha equipe está comigo, eu defendo minha equipe em todos os momentos. Eu me responsabilizo por ela.(D4)

Isso é reforçado pelo questionário, que mostra que a gestora se considera inovadora, motivadora e voltada para o crescimento da equipe. Esses elementos corroboram um estilo transformacional fundamentado na democracia (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021;Bhatti Et Al., 2012;Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006).

Dessa forma, o Diretor 4 tem um estilo democrático, mas é bastante influenciado por características transformacionais. A postura do gestor, que dá valor à participação conjunta, à comunicação franca e à delegação fundamentada no consenso e na competência individual, reflete a habilidade do líder transformacional de Burns (1978; 1979) e Bass e Riggio (2006), que possui a “capacidade de envolver e inspirar os seguidores.” A adoção de estratégias de motivação simbólica e o incentivo à inovação evidenciam a influência transformacional destacada por McEwen e Wills (2009) e Fisher (2016), ao promover o crescimento moral e profissional dos membros da equipe. Segundo McGregor (2003) e Northouse (2010), o Diretor 4 é o agente de mudança que intercala práticas participativas com ações motivadoras, criando um ambiente de coesão, engajamento e responsabilidade compartilhada pelos resultados da organização.

4.3.5 Diretor 5 – Análise Integrada do Perfil de Liderança

Quando o assunto é *decisão*, o Diretor 5 (D5) ressaltou uma prática que valoriza a transparência e o diálogo, priorizando a construção coletiva, ainda que isso possa demandar mais tempo:

Enquanto chefia eu tento ao máximo ser transparente com a equipe, sabe? Então, o que eu posso dialogar e conversar com a equipe, eu tento trazer, ouvir e aí tomar a decisão assim no coletivo. Eu sei que isso às vezes pode demorar um pouco, né, você ter que dialogar, eu tô liderando aquela equipe ali, eu tô representando todo mundo, eu não quero fazer algo atropelado.(D5)

O gestor costuma buscar consenso e opiniões diversas, o que o questionário confirmou ao afirmar que ele envolve a equipe nas decisões. Elas se traduzem em um estilo democrático participativo, que também é transformacional, pois estimula a

participação ativa e aprecia o processo colaborativo de construção das decisões (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021;Bhatti Et Al., 2012;Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006).

Em termos de *comunicação*, o Diretor 5 destacou a necessidade de um alinhamento contínuo, com reuniões semanais, plataformas digitais e aplicativos de mensagens, para garantir que todos estejam informados:

A gente faz reuniões de equipe semanais, né? Então a gente tá na rotina de três dias presenciais e dois de teletrabalho. E aí na terça-feira a gente faz essa reunião onde eu repasso pras meninas, converso com elas sobre essas questões. E quando a gente não consegue fazer no presencial, que às vezes a gente tá viajando, né, tem outras agendas, eu tento fazer no online com as meninas, e WhatsApp também a gente tem um grupo, né, e sempre vou comunicando as coisas por lá também.(D5)

O questionário revela que a comunicação ocorre em ambas as direções, incentivando *feedback* e debates. Esse padrão reflete um estilo democrático, bastante voltado para a união do grupo (Arnold Et Al., 2000; Bhatti Et Al., 2012; Lacombe, 2012).

Quanto à *delegação de funções*, o gestor pontuou que a distribuição das tarefas ocorre conforme critérios funcionais e o perfil das servidoras:

A gente dividiu, por exemplo, a divulgação de ações por WhatsApp, uma das técnicas é responsável, a outra fica pela divulgação por e-mail. A gente dividiu os nossos municípios, que são 60, em três microrregiões. Então, cada técnica fica responsável por um. Só que aí tem esse ponto, eu por eu ter vindo, né, de técnica, eu adotei a função diretora e técnica. Eu fico assim, né? (D5)

O questionário corrobora essa ideia, indicando que a delegação se dá através de discussões e com a definição clara do que cada um é responsável. Esse comportamento indica um estilo democrático baseado em competências, que busca um equilíbrio entre a divisão funcional e o envolvimento de todos (Bhatti Et Al., 2012; Jayasingam; Cheng, 2009;Paes Et Al., 2021).

Quando o assunto é *motivação e recompensas*, o Diretor 5 declarou usar estratégias que privilegiam a valorização simbólica e o reconhecimento nas interações com os membros da equipe:

Então, é mais nesse sentido assim de flexibilizar presença e também de dar o *feedback* positivo, de agradecer, de enfatizar, né, o que elas têm feito de

positivo, o que que a gente tem conseguido. Seria mais nesse sentido. Sim, nessas reuniões, nos momentos da avaliação, do PGDI, que eu preciso, né, fazer para colocar as metas para elas e depois fazer os acompanhamentos, né? Então eu faço esse retorno, falo da importância da contribuição delas para a equipe.(D5)

O questionário reforça isso ao evidenciar recompensas que dependem da colaboração entre os integrantes, favorecendo conquistas para o grupo. Essas práticas revelam um estilo democrático com toques transformacionais, pois promovem o engajamento através do reconhecimento do grupo (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021;Bhatti Et Al., 2012;Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006).

No que diz respeito ao *controle da equipe*, o gestor mencionou que são realizadas reuniões semanais para acompanhar as atividades, com foco no monitoramento das metas prioritárias, especialmente no que tange à capacitação dos municípios e ao acompanhamento dos indicadores orçamentários:

Então, nessas reuniões semanais, a gente vai passando pelas atividades que a gente tem para realizar na semana seguinte ou no mês. Cada uma ficava responsável por uma atividade. Então, a gente tem, nosso foco é a capacitação dos municípios. Então, a gente tem ações mais superficiais, ações mais aprofundadas com esse município e a gente acompanha o PPAG também, que impactam o recurso. Aí, então a gente tem que priorizar esses. A gente selecionou 12 municípios, a gente dividiu também quatro para cada uma e aí eu vou acompanhando com elas.(D5)

O questionário ressalta que o controle é parcial, com foco na responsabilidade compartilhada, que é uma característica típica da liderança democrática voltada para resultados (Bhatti *et al.*, 2012; Jayasingam; Cheng, 2009;Paes Et Al., 2021).

No que diz respeito à *gestão de conflitos*, o Diretor 5 admitiu que esse é um desafio a ser aprimorado, sobretudo no que se refere ao *feedback* negativo:

É um desafio, né? Essa parte aí eu acho que é o que eu preciso desenvolver, que é essa parte do *feedback* quando ele não é positivo, né? Quando a gente tem que ensinar ou pontuar alguma questão, né? Mas eu tento conversar no individual se for necessário.(D5)

O questionário também menciona que se esforça para envolver a equipe na resolução de conflitos, promovendo o consenso. Essa atitude revela características democráticas, uma vez que dá prioridade à negociação e à manutenção do clima organizacional (Arnold Et Al., 2000; Bhatti Et Al., 2012; Lacombe, 2012).

No que diz respeito ao *gerenciamento de mudanças*, o diretor mencionou que as ações são estratégicas, fundamentadas na análise de indicadores e no planejamento:

Esse ano a gente conseguiu assim trazer isso para o nosso planejamento, que aí com base na avaliação do orçamento dos municípios, a gente viu que tinham municípios que estavam com um saldo em conta de um recurso. Então ele vai perdendo dinheiro se ele não executar. E aí a gente viu a necessidade de acompanhar esses municípios para ajudar eles a planejar a execução desse recurso e melhorar também as taxas, porque aí depende da assistência, da saúde, da educação, para desenvolver melhor a questão do Cadastro Único do Programa Bolsa Família. Então eu acho que essa leitura de ver ali esses indicadores, de ver que estavam ruins e da gente fazer o nosso planejamento baseado nisso, tornou mais concreto ainda o nosso trabalho, assim com mais propriedade. E aí a gente já pegou dados do Cadastro Único para devolver pro município para ele planejar ações com base nas pessoas que estão inscritas.(D5)

O questionário indica que você engaja a equipe nas mudanças, buscando consenso e apoio. Essa prática revela um perfil democrático, com características transformacionais, que combina planejamento técnico e engajamento do grupo (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021; Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014).

Em relação ao *estímulo à criatividade e ao desenvolvimento de talentos*, o gestor mencionou resultados importantes, incluindo a elaboração de materiais e instrumentos pedagógicos destinados ao trabalho com adolescentes:

Então, cada uma ficou responsável por uma tarefa, elas vinham com algo novo. E foram criados muitas coisas desde o ano passado, assim, um caderno de orientações, foi criado um material para trabalhar com adolescentes, um jogo de cartas, e também um temário, um tema para trabalhar com os municípios, para instrumentalizar eles a trabalhar com esse público adolescente. Então eu acho que elas se sentiram à vontade, tendo, né, cada uma suas responsabilidades ali na atividade de produzir.(D5)

O questionário valida que a criatividade é impulsionada por trabalho em equipe e debate. Isso sugere um estilo transformacional, voltado para a inovação e a valorização de habilidades (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Em relação à *orientação para resultados*, o diretor ressaltou a importância de uma avaliação constante e do ajuste das estratégias:

É nessas reuniões semanais que a gente tenta entender as ações que estão sendo feitas e o que tá caminhando ou não. E aí a gente sempre faz uma reavaliação, se a gente vai por outro caminho, se a gente segue. E eu tento ser aberta ao que elas colocam, assim, talvez eu seja até aberta demais. E aí, nesses momentos de discussão e avaliação, a gente vai reconduzindo o que for necessário nessas reuniões mesmo.(D5)

O questionário corrobora essa visão ao destacar que a equipe é orientada por objetivos compartilhados e é incentivada a colaborar. Esse conjunto de práticas reflete um perfil democrático voltado para resultados (Bhatti Et Al., 2012; Jayasingam; Cheng, 2009; Paes Et Al., 2021).

Para finalizar, na *autoavaliação* que fez do seu estilo de liderança, o Diretor 5 se definiu como um líder que participa e colabora:

É tentar passar tudo que está acontecendo para que elas possam ter transparência, para que elas sejam envolvidas nas decisões. Eu sei que sou eu que vou ter que tomar a decisão, né? O meu CPF ali que tá envolvido, né? Eu que estou recebendo para tomar essas decisões, vamos falar assim, né? Que não é responsabilidade delas, mas eu tento codividir, assim, trazer elas para as decisões também e ter essa escuta, ter atenção. Participativo, né, colaborativo. Acho que aí seria esse o meu perfil.(D5)

O questionário valida essa visão, ressaltando que ele se considera um líder colaborativo, acessível e voltado para o trabalho em equipe. Isso indica um estilo de liderança democrático, com uma forte ênfase na participação e características transformacionais (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021; Bhatti Et Al., 2012; Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006).

Assim, o Diretor 5 apresenta um estilo preponderantemente transformacional, com traços democráticos, já que estimula a autonomia, a criatividade e o comprometimento do grupo. Isso se alinha ao que Burns (1978; 1979) e Bass e Riggio (2006) afirmam sobre a habilidade do líder transformacional de inspirar e motivar a equipe em direção a objetivos comuns. A valorização do que cada um pode oferecer e o incentivo ao crescimento contínuo, que marcam sua atuação, são características desse estilo de liderança, que favorece o desenvolvimento pessoal e profissional da equipe, segundo Fisher (2016) e McEwen e Wills (2009). Conforme McGregor (2003) e Northouse (2010), o Diretor 5 é o agente de mudança que cria um ambiente de confiança, inovação e corresponsabilidade, onde a motivação e o engajamento do grupo são alimentados pela visão inspiradora do líder.

4.3.6 Diretor 6 – Análise Integrada do Perfil de Liderança

No que diz respeito à *tomada de decisão*, a Diretora 6 (D6) mencionou que procura ser prática e objetiva, fazendo uma rápida avaliação de prós e contras em situações que demandam uma resposta imediata.

A gente tem que ser o mais prático possível. Quando é algo fora da nossa governabilidade, é preciso pensar nos prós e contras muito rápido, analisando os cenários. Busco escutar as servidoras antigas, porque como têm muito tempo de carreira, às vezes já vivenciaram situações parecidas e ajudam a minimizar danos. Tento compartilhar o máximo possível de informação e tomar decisões, quando necessário, no coletivo.(D6)

O questionário reforçou essa postura, evidenciando que a gestora toma decisões que se alinham a uma visão inspiradora, muitas vezes após ouvir a equipe. Isso revela um estilo democrático participativo, com características transformacionais, já que ouve e constrói decisões em conjunto (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021;Bhatti Et Al., 2012;Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006).

Em relação à comunicação, a diretora destacou que busca moldar sua maneira de se comunicar de acordo com o estilo de cada servidora, utilizando reuniões para garantir alinhamentos e constantes trocas de informações.

Como eu tenho servidoras de carreira e eu tenho servidoras de 36 anos de casa, eu tenho servidora de 70 anos de idade.Então assim, eh às vezes o fluxo de trabalho ele tem que ser individual, mas normalmente a gente utiliza as reuniões, né, para poder passar, para fazer os alinhamentos necessários de comunicação(...).Mas assim vai adaptando a comunicação de acordo com aquilo que eu quero atingir e com quem eu tô falando. (D6)

O questionário sustenta essa ideia, indicando que sua comunicação impulsiona transformações ao oferecer uma visão clara e inspiradora do futuro. Elas mostram um estilo transformacional, com alta adaptabilidade e comunicação clara (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; Mcewen; Wills, 2009).

No que diz respeito à *delegação de funções*, a gestora apontou que, devido à ausência de uma metodologia institucional clara, ela acabou definindo funções e responsabilidades através de conversas individuais e alinhamentos em grupo.

E uma das coisas que eu sinto muita ausência é de ter muito bem descrito qual é a função de cada membro da equipe. A gente não tem muito esse descrito institucionalmente, né, dentro das regionais.Lógico, a gente tem lá o decreto que a gente sabe, né, das funções e atribuições, mas a gente não tem uma metodologia específica de trabalho dentro das regionais e isso dificulta um pouco o trabalho do gestor.Mas foi necessário a gente ter uma

conversa, um alinhamento individual pra gente poder fazer isso pro coletivo, definindo escrito que o que que cada membro faria. (D6)

O questionário corrobora essa visão, apontando para uma delegação estratégica que se alinha às responsabilidades e é voltada para o futuro. Essa atitude demonstra um estilo democrático baseado em competências, que visa garantir clareza e comprometimento na execução das funções (Arnold Et Al., 2000; Bhatti Et Al., 2012; Lacombe, 2012).

No que diz respeito à *motivação e recompensas*, a diretora mencionou que usa momentos informais para criar laços e engajamento com a equipe, proporcionando momentos de lazer e reconhecimento.

A gente costuma ter um café a cada mês ou dois meses para conversar e motivar. Também temos a hora do cafezinho semanal, onde todo mundo toma café junto. É um espaço para aproximação e confiança, não para ruídos de comunicação. O elogio a gente dá em reunião, e o *feedback* mais negativo a gente faz no individual. (D6)

O questionário valida essa prática, evidenciando que a gestora incentiva a equipe por meio de uma visão inspiradora e recompensas alinhadas aos objetivos estratégicos. Essas práticas evidenciam um estilo democrático transformacional, que prioriza a valorização simbólica e a criação de um ambiente de trabalho afetivo e colaborativo (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021; Bhatti Et Al., 2012; Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006).

No que se refere ao *controle da equipe*, a gestora esclareceu que faz um acompanhamento constante das atividades por meio de reuniões e checklists, sempre se adaptando às demandas da equipe.

O monitoramento é feito pelas reuniões. Sempre pergunto se precisam de auxílio e incentivo quando alguém não sabe fazer. Temos reunião quinzenal com a equipe geral e semanal com a técnica, que tem mais demandas. Toda sexta-feira fazemos uma reunião e vou fazendo checklist: você fez isso, mandou aquele e-mail? Se não, eu cobro e ajudo se necessário. Tento manter tudo organizado e cronometrado em agenda, porque é o que funciona atualmente com a equipe. (D6)

O questionário reforça essa ideia, sugerindo que o controle é flexível e se alinha à estratégia. Isso é uma demonstração de uma liderança democrática orientada para resultados, que supervisiona de perto e incentiva a responsabilidade mútua (Bhatti Et Al., 2012; Jayasingam; Cheng, 2009; Paes Et Al., 2021).

Em relação à *gestão de conflitos*, a diretora mencionou que busca amenizar as tensões através da escuta atenta e da promoção de espaços para conversação.

A gente tenta minimizar os conflitos ao máximo, trabalhando muita escuta. Todo processo de afinar o trabalho causa conflito, mas é nesses momentos que as pessoas expressam insatisfações. Tento criar espaços de fala e escuta, principalmente com a equipe técnica. Nessas reflexões, a gente define o que é corresponsabilidade da gestão e o que é da equipe técnica. (D6)

O questionário também menciona que a gestora vê os conflitos como chances de se alinhar à visão de longo prazo. Essa atitude revela um estilo democrático e conciliador, orientado para a negociação e o aprendizado em grupo (Arnold Et Al., 2000; Bhatti Et Al., 2012; Lacombe, 2012).

Quando se trata de *gerenciamento de mudanças*, a diretora mencionou que tenta implementar novas metodologias e práticas, mesmo com a resistência da equipe.

Eu chego trazendo muita mudança para a equipe técnica. Tento fazer de forma colaborativa, mas nem sempre é aceita. Tive que ser mais afirmativa, dizendo 'é assim que tem que ser feito', porque senão a mudança não acontece. A dificuldade é sair da zona de conforto. Tive que adotar uma postura mais ativa e incisiva. (D6)

O questionário confirma que a gestora inclui a equipe nas mudanças, buscando consenso e apoio. Esse modo de agir indica um perfil situacional que, ao mesmo tempo, é transformacional, pois mescla diálogo com firmeza para implementar as mudanças que se fazem necessárias (Hersey; Blanchard, 1986; Maximiano, 2000; Stoner; Freeman, 1999; Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Em termos de *incentivo à criatividade e ao desenvolvimento de talentos*, a gestora enfatizou a relevância de identificar e guiar as habilidades únicas de cada servidora.

Eu tenho uma profissional que ela tem o dom da oratória? Ela consegue falar muito bem, ela consegue se expressar muito bem. Então eu sempre tento provocar ela, né? Provocar ela assim, né? No sentido de direcionar ela para as falas, né? Então é sempre esse ponto. Ela é uma pessoa que ela consegue ter esse ponto de visão mais sistêmica, consegue analisar. Então eu sempre trago esse talento para ela. (D6)

O questionário destaca que a criatividade surge quando se trabalha em conjunto e se discute em grupo. Esse comportamento reflete um estilo transformacional, que foca no desenvolvimento de habilidades e na valorização dos talentos de cada um (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Quando se trata de ter uma *orientação para resultados*, a diretora mencionou que utiliza metas e avaliações frequentes para garantir que as atividades sejam cumpridas.

A gente trabalha com números. Então, uma das coisas que a gente pega e utiliza muito é o instrumento de avaliação. Então, a gente tenta sempre trazer esse *feedback* de como que tá essas avaliações, de como que tá esse desempenho, quais os números que a gente atingiu e colocar metas. Aí eu acho que quando fica com a metas, por exemplo, a gente tem que entregar 10 apoios técnicos nessa semana, então a gente tem que entregar 10 apoios técnicos essa semana. (D6)

O questionário, porém, sugere que ela oferece pouca orientação à equipe, permitindo mais autonomia. Apesar dessa disparidade, as práticas mencionadas sugerem um estilo democrático, voltado para resultados, com ênfase em metas e no desempenho do grupo (Bhatti Et Al., 2012; Jayasingam; Cheng, 2009; Paes Et Al., 2021).

Por fim, ao descrever sua *autoavaliação do perfil de liderança*, a diretora mencionou que é colaborativa e empática, mas que precisou ser mais diretiva em função do perfil da equipe.

Eu tenho uma linha muito colaborativa. Então, eu sempre tento trazer eh o colaborador, o servidor para próximo de mim, né, de uma maneira mais horizontal possível, pra gente sempre ter esse trabalho, sabe assim, em conjunto, porque eu falo que o líder ele não é somente, não é só ele que faz as coisas. É lógico, né? Tem momentos que a gente precisa atravessar um pouco para poder que o trabalho ele não se perca, mas a gente sempre tenta trazer essa fala, e essa escuta mesmo das pessoas que a gente tá próximo, né, que a gente tá liderando. Então, acho que uma das qualidades minhas seria essa, não sei se seria a compreensividade ou não sei nem se existe esse verbo, mas é a empatia. (D6)

O questionário valida essa percepção ao indicar que a gestora se considera uma líder inovadora, inspiradora e focada no crescimento da equipe. A autopercepção que se tem indica um estilo democrático e transformacional, que se ajusta ao contexto, equilibrando colaboração e assertividade (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021; Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014).

Logo, a Diretora 6 tem um estilo democrático, que inclui características transformacionais e situacionais, além de ser atento, valorizar as interações pessoais e procurar diálogo e consenso. Essa postura exemplifica o que Burns (1978; 1979) e Bass e Riggio (2006) caracterizam como traços de líderes transformacionais, que são capazes de motivar e engajar suas equipes. Além disso, sua capacidade de ser assertivo e se adaptar às resistências dentro da organização está em linha com a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986), que sugere que um líder deve alterar seu estilo conforme a maturidade e prontidão da equipe que lidera. Como ressaltam Melo (2004) e Maximiano (2000), essa maleabilidade reflete um comportamento participativo e estratégico, que combina controle e incentivo à criatividade, favorecendo o engajamento e a efetividade organizacional.

4.3.7 Diretor 7 – Análise Integrada do Perfil de Liderança

Na dimensão de *tomada de decisões*, o Diretor 7 (D7) disse que tenta avaliar a situação e incluir a equipe no processo decisório:

Em relação à tomada de decisões, eu avalio, a condição, do que tá acontecendo, mesmo sendo por, dizer, sob pressão ou rápido. Eu preciso estar avaliando, desde que seja, de uma forma que não venha prejudicar seja os os meus liderados. Eu gosto de trabalhar em conjunto, sabe? Assim, eu não gosto que ficar só centralizado em mim. Assim que eu tomo a decisão e os outros acatem, entendeu? Eu gosto de estar compartilhando, né, com a equipe em relação a algumas tomadas de decisões. (D7)

Essa afirmação é corroborada pelo questionário, que sugere que o respondente toma decisões que motivam a equipe, utilizando seu carisma para influenciar os resultados. Esse hábito demonstra um estilo transformacional e participativo, que prioriza o diálogo e o envolvimento conjunto na formulação de estratégias (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; Mcewen; Wills, 2009).

No que diz respeito à *comunicação*, o Diretor 7 enfatizou a importância das videoconferências e reuniões semanais, além de sempre estar acessível para contato:

A gente utiliza muito a questão da videoconferência, né? E assim, o meu telefone ele é o tempo todo assim aberto. Qualquer dúvida, qualquer situação, pode entrar em contato comigo, sabe? Assim, eu não tenho e

problema em relação a isso. Nós temos sempre semanal, nós temos reuniões de equipe e é aberto para todos, entendeu? para para colocação em relação a isso. E quando a gente vê alguma urgência, a gente acaba marcando algumas reuniões esporádica também durante a semana também em relação a isso, com toda a equipe.(D7)

Segundo o questionário, o diretor 7 tenta comunicar uma visão clara e inspiradora, com foco no futuro da equipe. O que evidencia um líder transformacional, que utiliza a comunicação como uma ferramenta para inspirar e unir sua equipe (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; Mcewen; Wills, 2009).

No que tange à *delegação de funções*, o gestor esclareceu que distribuiu os municípios e as respectivas funções entre os integrantes da equipe, de forma a não sobrecarregar ninguém:

Então, como eu tenho 19 municípios aqui,então, esses municípios são divididos, né? Assim, todos nós fazemos o atendimento. Eu dividi a equipe e uma técnica fica com a metade, a outra técnica fica com o restante da dos municípios. Então aí é feito a divisão com eles também de trabalho, de tarefas. Enquanto um envia e-mail, o outro faz as artes, faz a comunicação pelo WhatsApp nos grupos, que temos os grupos também. Então assim, é feito tudo é dividido, né, para não sobrecarregar a todos.(D7)

No questionário, o Diretor 7 apontou que delega de forma a inspirar e motivar os membros da equipe, incentivando-os a assumir responsabilidades e promovendo o reconhecimento individual. Essa escolha reforça o caráter transformacional com elementos situacionais de sua liderança (Hersey; Blanchard, 1986; Maximiano, 2000; Stoner; Freeman, 1999; Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Em relação à *recompensa e à motivação* da equipe, ele declarou que se esforça para manter o entusiasmo do grupo:

Então, como eu tenho uma equipe que já tem um bom tempo na Sedese, entendeu? Às vezes eles ficam um pouco desmotivados (...). Assim, igual ao final de ano, a gente faz uma confraternização em equipe. Eu tô sempre elogiando, né, o pessoal agradecendo em relação a isso pelo trabalho. Eu tenho dado a voz para eles. Eu acho que isso é importante para uma equipe, dar voz, no que tá pensando nas críticas construtivas, né, eu acho isso muito importante.(D7)

Com isso, o Diretor 7, enfatiza que incentiva e recompensa o aprimoramento profissional e pessoal das pessoas com o intuito de promover transformações e estimular a inovação. Essa escolha reforça seu caráter transformacional, uma vez

que se dedica a reconhecer o trabalho dos servidores, valoriza as conquistas individuais e propicia um ambiente que favorece o aprendizado constante (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Na categoria *controle da equipe*, mencionou usar ferramentas digitais para monitorar o trabalho à distância:

A gente tem uma tabela, das atividades .Eu criei um grupo de WhatsApp onde elas enviam as demandas.Como existe a questão do teletrabalho, muitas das vezes, você não fica no teletrabalho 24 horas pegando no computador, né? Então eu vejo o que elas tá o tempo todo fazendo,atendimento aos municípios e lançando as demandas. Então, é uma forma de ter esse controle em relação a isso.Além de tá utilizando o formulário, né, onde que é lançado, eu tenho esse grupo onde eu vejo a atividade da das técnicas do trabalho delas.(D7)

No questionário, o Diretor 7 menciona que usa o controle para conduzir a equipe a mudanças constantes e ao crescimento da organização. Isso evidencia um perfil de liderança transformacional, com características situacionais, onde o controle serve como um recurso para orientar e aprimorar o grupo (Hersey; Blanchard, 1986; Maximiano, 2000; Stoner; Freeman, 1999;Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

No que se refere à *gestão de conflitos*, ele ressaltou a importância do diálogo e da mediação personalizada:

Eu fico observando, vendo qual que é a situação que tá acontecendo. Depois eu falo: "Gente, não é dessa forma". Aí eu tento fazer a mediação,né?Eu faço a mediação e muita das vezes eu chamo no privado para conversar, olha, não é dessa forma(...).Então eu deixo isso bem aberto, sabe? Eu gosto de uma gestão bem participativa.(D7)

No questionário, o Diretor 7 menciona que usa o carisma para lidar com conflitos, motivando a equipe a superar desafios e se ajustar às mudanças. Essa opção destaca seu estilo transformacional, que valoriza a empatia, a comunicação e a inspiração para criar um ambiente de harmonia e adaptação na equipe (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; Mcewen; Wills, 2009).

Quando se trata de *gerenciamento de mudanças*, o gestor mencionou que encontrou algumas resistências no início, mas trabalhou para unir a equipe de forma enérgica e transparente:

É assim, igual, por exemplo, na minha equipe tem uma técnica que ela foi diretora, então ela tinha a forma dela trabalhar. Aí quando eu cheguei, né, aí deu aquele impacto assim, mas aí eu mostrei, ó, minha forma de trabalhar é assim, dessa forma (...). Eu sou muito dinâmico, não gosto de ficar muito pegado aqueles detalhes, aquela coisa muito burocrática (...). Então essa dinamicidade, né, eu acho que eu trouxe pra equipe, como ela falou: Ah, o fulano é mais jovem, elas são mais velhas, com um gás diferente. (D7)

No questionário, o Diretor 7 afirma que se esforça para envolver sua equipe no processo de mudança, promovendo o consenso e apoio. Isso reafirma seu papel de líder transformacional, que incentiva o engajamento e a colaboração de todos nos momentos de mudança (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; Mcewen; Wills, 2009).

No que tange, ao *estímulo à criatividade e desenvolvimento de talentos*, observou e direcionou as habilidades individuais das servidoras:

Então assim, eu fui observando quem que se dava mais bem com tal política, assim para ter mais à frente, né, em relação a isso. Então assim, eu observei em relação a isso de ver, qual que é a pegada de cada uma em relação dá ao trabalho. Enquanto você faz a escrita, faz os textos, você faz a publicidade. (D7)

No questionário, o Diretor 7 indica que promove a criatividade e apoia a inovação e o crescimento de sua equipe. Isso evidencia um estilo transformacional, que se concentra em desenvolver talentos e explorar as potencialidades da equipe (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

No que diz respeito à *orientação para resultados*, enfatizou a relevância do planejamento e da adesão às metas:

“A gente todo início de ano a gente tem um planejamento, né? Então assim, eu coloco a equipe em relação a isso: nós temos as metas, nós temos PPAG e nós precisamos cumprir (...). Porque eu não sei se você sabe que todo o nosso salário é dependente em relação às metas. Nós precisamos cumprir nossas metas, foi feito o planejamento. Eu não tive dificuldade. Não são pessoas novas que entraram na equipe, que tá conhecendo o zero, sabe?” D7

No questionário, o Diretor 7 motiva os integrantes da equipe ao apresentar uma visão do futuro, visando resultados que promovem mudanças. Essa escolha destaca o aspecto transformador de sua liderança, unindo a equipe em torno de objetivos compartilhados e fortalecendo o compromisso com os resultados e a performance do grupo (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Por último, ao traçar seu *autoavaliação* de seu perfil de liderança, o Diretor 7 declarou:

“Eu gosto de uma liderança participativa, eu gosto que todos participam, sabe? Mas é uma coisa que eu venho trabalhando, porque eu tive uma fase da minha vida que eu pegava tudo muito para mim, só que eu aprendi a fazer essa divisão e não pegar para mim. Então assim, eu passo as diretrizes pra minha equipe, né, e a equipe executa. E eu vou observando para ver se é da forma que teria que ser feito(...). Então assim, eu gosto muito de ser participativo, lógico que às vezes quando preciso ser mais pulso firme, né, eu também sei ser pulso firme. Mas eu gosto de evitar os embates. São alguns tipos de embate que acontece, né, assim, que não acho legal.”D7

No questionário, o Diretor 7 afirma que se considera um líder inovador, motivador e voltado para o desenvolvimento e a transformação da equipe. Essa visão de si mesmo corrobora uma liderança majoritariamente transformacional, centrada na participação, flexibilidade e no desenvolvimento humano, embora ele também consiga se adaptar e ser mais firme quando necessário (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Em linhas gerais, as declarações e as respostas do questionário sugerem que o Diretor 7 possui um estilo de liderança que é, em sua maioria, transformacional, com características de liderança situacional. Fomentar o diálogo, ouvir ativamente e estimular a autonomia são práticas que também inspiram e mobilizam a equipe, segundo Bass (1985) e Burns (1978). Ao mesmo tempo, a utilização de ferramentas de monitoramento e controle das atividades denota uma moderada transação, focada no alcance de objetivos.

Essa combinação aponta para uma postura flexível, em consonância com o modelo situacional de Hersey e Blanchard (1986), que propõe que o gestor deve ajustar sua abordagem às necessidades da equipe. Além disso, sua valorização da comunicação clara e do reconhecimento pessoal se assemelha à liderança pública relacional (Adriano; Godoi, 2018), que se baseia na empatia, no diálogo e no aprimoramento de habilidades. Dessa forma, a liderança do Diretor 7 é consistente com os princípios atuais da gestão pública, que se foca em resultados e na valorização dos indivíduos.

4.3.8 Diretor 8 – Análise Integrada do Perfil de Liderança

No que diz respeito à *tomada de decisões*, o Diretor 8 (D8) ressaltou a necessidade de ouvir a equipe e avaliar diversas opiniões antes de chegar a qualquer conclusão.

Eu gosto de conversar muito com a equipe, sabe? Gosto de ouvir a equipe. Eu não tomo decisões, assim antes de colocar para a equipe. Só depois que eu faço uma avaliação, eu tomo a decisão. Mas eu sempre gosto de levar todas as questões para minha equipe, gosto que elas deem o parecer delas, né? Então, é nesse sentido.(D8)

O questionário corrobora essa visão, destacando uma liderança participativa e transformacional, que busca consenso e construção conjunta nas decisões (Bass, 1985; Bass; Avolio, 1994).

No que diz respeito à *comunicação* com a equipe, a Diretora 8 ressaltou que se comunica de forma horizontal com o grupo, respeitando a vivência técnica das servidoras e procurando estimular trocas enriquecedoras.

Eu tenho uma equipe bastante experiente, e que tem muito conhecimento também(...). Eu sempre tive uma comunicação muito horizontal com todos, sabe?(...).Então assim, eu gosto de ouvir sobre as experiências, o que elas já vivenciaram também, aquilo que deu certo, aquilo que não deu certo(...).Eu tenho essa comunicação bem horizontal com a equipe e que às vezes pode ser um um uma dificuldade também(...).Eu deixo muito assim, né, para que a gente resolva em equipe, mas às vezes eu sinto falta dessa parte vertical um pouco das ações, sabe?(D8)

Esse posicionamento denota um estilo transformacional de liderança, pautado na comunicação transparente, na escuta atenta e na valorização do conhecimento compartilhado, o que estreita a relação entre líder e liderados (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; Mcewen; Wills, 2009). Esse aspecto é enfatizado no questionário, ao escolher a alternativa que menciona uma comunicação aberta e flexível com os integrantes da equipe, além de uma intervenção mínima por parte da liderança.

Em termos de *delegação de funções*, a gestora mostrou preocupação em equilibrar a distribuição de tarefas de acordo com as afinidades e competências de cada um.

A gente, logo que eu entrei, já fez uma divisão por técnicas desses municípios de atendimento que assim acabou que as atividades no caso de atendimento desses municípios já foram resolvidas ali(...). Aí às vezes a gente vai muito assim: quem tem mais afinidade com aquela temática para desenvolver, mas sempre no diálogo para não para que não

sobrecarregue(...).Então, a gente já sabe quem da equipe que tem essa habilidade, porque a gente não tem um profissional para certas atividades. Então,vai mais assim,nesse sentido e cada um toma para si essa parte.(D8)

O questionário valida essa prática de delegação colaborativa e direta, típica de uma liderança transformacional, que promove a autonomia e o sentimento de corresponsabilidade (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; Mcewen; Wills, 2009).

Quando se trata de *recompensa e motivação*, o Diretor 8 mencionou que dá muita importância ao reconhecimento simbólico e emocional pelo trabalho que foi realizado, procurando sempre oferecer *feedbacks* e momentos de integração.

Eu recompenso dando *feedback* para elas a cada ação.E Então assim, a gente faz uma avaliação porque é necessário até mesmo para alinhar alguns pontos para outras atividades.Eu costumo elogiar muito a minha equipe, em todos os espaços que eu estou e que há essa oportunidade.Por exemplo, nós tivemos no primeiro semestre,atividades assim coletivas muito intensas.Nós tivemos conferências municipais de assistência, das quais a gente dividiu entre a equipe, quem ia fazer a palestra magna e tudo mais. E aí terminou, fechou esse primeiro semestre. Aí eu fiz um momento ali com a equipe,com café da manhã, às vezes algumas datas assim comemorativas, dia do servidor, dia da dia da mulher, porque a nossa equipe é praticamente toda mulher, só temos o nosso estagiário. Então, assim, eu costumo fazer uma recordação dessas datas, sabe? Porque a questão financeira tá longe do meu alcance.(D8)

No questionário é confirmado esse posicionamento ao selecionar motiva a equipe através da promoção da inspiração pessoal e reconhecimento emocional de seus membros.Essa valorização demonstra um estilo transformacional, centrado na motivação inspiradora e no reforço positivo, mesmo diante das limitações orçamentárias do setor público (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; Mcewen; Wills, 2009).

Em se tratando de *controle da equipe*, a gestora mencionou o uso de instrumentos gerenciais e relatórios como ferramentas de monitoramento e apoio, evidenciando o estilo de liderança transacional:

A gente tem um painel gerencial que é onde é registrado as ações de apoio técnico. Então, assim, eu estou sempre atenta a esse painel.Ali são registrados todos os apoios que são atendidos por cada uma das técnicas e assim ,ali eu posso visualizar, né, quem atendeu, quem tá atendendo muita demanda.Às vezes eu percebo que talvez uma técnica esteja atendendo muito e aí eu já, né, tenho um um uma conversa mesmo para entender se a equipe poderia auxiliar numa outra atividade para não sobrecarregar.Então

assim, eu faço esse acompanhamento pelo painel gerencial e também pelas entregas, né, que a gente todo mês(...). E aí, né, no final do mês, a gente tem o nosso registro de relatórios que vai no sistema do ponto digital. Então ali também eu faço um uma avaliação das entregas desenvolvidas ao longo do mês.(D8)

O questionário confirma o posicionamento do gestor apresentando um controle mínimo que se baseia na auto organização da equipe dialogando com a Liderança liberal (laissez-faire). Isso resulta em uma liderança transacional liberal, que se caracteriza pelo monitoramento constante e pela auto-organização da equipe.

No que diz respeito à *gestão de conflitos*, o Diretor 8 enfatizou a importância da escuta e do diálogo.

Passamos até por uma situação, nesse primeiro semestre. Então, assim, quando eu tenho dificuldade, eu contacto o meu chefe, meu superior. Ele é bem aberto e consegue apresentar para mim possibilidades estratégicas, sabe? Então, assim, ouço cada uma da equipe, ouço cada uma delas, e faço anotações, e aí, faço alguns combinados também, porque eu já vou percebendo, né, como que tá a equipe e depois eu faço uma reunião com todos da equipe e aí convido a equipe técnica. E a gente deixa bem aberto para quem quiser colocar, alguma questão. Mas eu tento ali deixar que é para a gente atingir os nossos objetivos, que a gente é um time, e a gente precisa estar alinhado nesse mesmo objetivo.(D8)

O questionário reforça essa impressão, revelando uma postura mediadora e compreensiva, que é característica de uma liderança transformacional, voltada para o consenso e a harmonia nas relações (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; McEwen; Wills, 2009).

Quando o assunto foi gerenciamento de mudanças, o gestor reconheceu que chegou à regional enfrentando um grande desafio de adaptação e construção de confiança.

Na verdade assim, eu não consigo me recordar de uma mudança que a gente tenha feito, mas assim, a minha própria entrada na regional, eu acho que provocou estranhamento, sabe?(...). Porque assim, a diretora que estava antes de mim, ela faz parte da equipe técnica. Ela é servidora efetiva do estado, então ela continuou na equipe. Então foi um desafio para mim. Aí eu tô falando de uma gerencial de mudança mais pessoal, mas assim lidar com toda aquela situação e de conseguir mesmo espaço dentro da própria equipe. E passar confiança, né? E eu acho que um desafio foi isso. Acontece que quando eu entrei ainda havia um um tempo maior de regime de teletrabalho, então a equipe ela tava mais em casa, né, em home office. E aí quando eu entrei já foi voltando mais dias pra gente trabalhar presencialmente. E aí assim, né, eu tive que correr atrás para ter aquele ambiente com condições de trabalho. Mas assim, né, a gente hoje tem todo

um espaço estruturado, por menor que seja, com várias dificuldades que a gente ainda tem.(D8)

No questionário, o gestor estimula a participação da equipe nas mudanças, promovendo consenso e apoio. Essa habilidade de adaptação e reconstrução de relacionamentos demonstra um estilo situacional e transformacional, que mescla flexibilidade, comunicação e a busca por soluções estruturais (Hersey; Blanchard, 1986; Maximiano, 2000; Stoner; Freeman, 1999; Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Na dimensão de *estímulo à criatividade e desenvolvimento de talentos*, a gestora mencionou que estimula a equipe a se envolver em cursos e formações, oferecendo condições para que o aprendizado seja constante.

Eu estimo a minha equipe sempre quando vem alguma atividade de formação. Então, eu estimo muito a equipe a participar. Se a equipe precisa de tempo de estudo, a gente consegue organizar ali o dia da semana nas nossas atividades mesmo de entregas. Então, a gente organiza ali um dia ou momentos para que a equipe possa buscar mais conhecimento. Uma recente aqui é que tinha uma formação que veio para nós, veio para as regionais de alguém da equipe participar de um curso em Brasília. É uma formação dentro de uma temática que a gente oferta apoio técnico. E aí assim, né, eu já levei o conhecimento das técnicas que estavam dentro do critério de participação, porque nem todas estavam, nem todas podiam. E aí, inicialmente, ela falou que não, né, que não ia fazer e tudo, não tinha interesse, mas eu fui conversando e estimulando ela a participar. E aí acabou que ela aceitou em fazer esse curso que vai acontecer agora nesse mês de agosto. Então assim, o que eu posso fazer vai mais de conversas e do que eu posso alinhar no trabalho para que essa ausência dela naquele período e também não traga sobrecarga de trabalho no retorno dela. Aí eu tento alinhar o trabalho em equipe de forma que ela consiga participar, né, e de forma que o trabalho não pare e que quando ela voltar ela consiga dar continuidade.(D8)

No questionário, a Diretora 8 menciona que incentiva a criatividade por meio da colaboração e debates em grupo. Essa abordagem revela um estilo de liderança transformacional, focado no aprimoramento de habilidades e no fortalecimento da iniciativa pessoal (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

No que se refere à *orientação para resultados*, o Diretor 8 destacou o planejamento colaborativo e o comprometimento de todos com as metas da instituição.

Nós fazemos todo ano, todo final de ano, nas duas experiências, né, porque eu tô há pouco tempo, que eu pude participar o planejamento do ano seguinte. Então, assim, eu sou muito atenta a esse planejamento, né, das ações que a gente precisa fazer a entrega. Nós tínhamos entrega para este ano, um grupo de trabalho com os novos gestores que era para ser entregue no início do primeiro semestre, a gente não conseguiu por conta da demanda de conferências que surgiram e aí, né, a gente alinhou para que essa entrega pudesse ser acontecer agora no segundo

semestre(...).Assim, por isso que eu falo que as entregas, os resultados que eu tenho são muito por toda a equipe(...).Então, houve esse momento de conversa entre equipe para que a gente pudesse conseguir visualizar essa entrega no segundo semestre e adaptar nossas agendas. E porque, como a gente trabalha com município, então às vezes a gente também tem aquele cuidado para uma agenda não não sobrepor a outra e o município não consegue participar de nenhuma. Então a gente fica tentando alinhar.(D8)

No questionário, ele menciona que lidera a equipe por meio de objetivos comuns e estimula a participação de todos para atingir os resultados. Essa afirmação reflete um estilo de liderança transformacional voltado para resultados, onde a conquista das metas é fruto do diálogo e da responsabilidade compartilhada (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Por último, ao considerar sua *autoavaliação sobre liderança*, a gestora disse:

Eu acho que eu sou muito companheira. E assim, eu consigo compreender a minha equipe. Já teve vários momentos pessoais, assim da equipe que eu pude compreender, trazer para, né, o trabalho, mas de forma que não impactasse as nossas entregas. Então, assim, eu pude me solidarizar com com membros assim que precisou da minha da minha parte mesmo. Eu acho que tem um pouco de empatia em tudo, tudo que eu, né, procuro desenvolver(...). Escuto bastante. Sempre quando tem um momento de avaliação, de desempenho da equipe, tanto eu faço o momento com elas, né, de do que é preciso ser feito, da avaliação conjunta mesmo. E eu peço que elas me deem um retorno também da minha atuação, sabe, no que eu posso melhorar e coloco para elas também, né, porque eh assim, vejo que tem muito da minha personalidade na direção.(D8)

Por fim, no questionário, ele declara que se considera um líder flexível, que confia na autonomia e autogestão de sua equipe. Essa visão sobre si mesma reforça um estilo de liderança transformacional e empático, caracterizado pela horizontalidade, solidariedade e receptividade ao *feedback*, o que favorece um ambiente de confiança e colaboração (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; McEwen; Wills, 2009).

Sendo assim, o Diretor 8 possui um estilo de liderança majoritariamente transformacional, caracterizado pela valorização da conversa, da escuta e do incentivo à autonomia. Essa atitude impulsiona o engajamento e o crescimento das equipes, alinhando-se ao que Bass (1985) aponta. Mas, é claro que há também características transacionais, que se referem ao controle e supervisão das tarefas. Por fim, apresenta uma abordagem situacional, como mencionam Hersey e Blanchard (1986), quando seu estilo é adaptado de acordo com o contexto e as necessidades de seus colaboradores.

4.3.9 Diretor 9 – Análise Integrada do Perfil de Liderança

Na dimensão de *tomada de decisão*, a Diretora 9 (D9) mostrou sensibilidade para com o contexto organizacional e às limitações e potencialidades de sua equipe.

Eu avalio todo o contexto, né, dessa demanda, e filtro para qual perfil, por exemplo, se for para mim delegar para alguém executar, eu olho o perfil da demanda e qual que é o servidor que daria conta de atender essa demanda sem tá ferindo. Porque assim, meus servidores, só para te falar um pouco, 90% já poderiam estar aposentado. Eu tenho servidor que tem 42 anos de serviço, que não aposenta por conta de um vale refeição que é salário mínimo(...).A gente redistribui tarefas. Então, primeiramente, eu analiso a demanda e depois eu vejo como que eu consigo delegar para uma pessoa que realmente dentro das possibilidades deles, eles derem conta de atender essa demanda.(D9)

O questionário confirma que a gestora busca envolver a equipe nas decisões, consensos e divergências. Isso demonstra um tipo de liderança democrática, que valoriza a escuta, a inclusão e a corresponsabilidade na tomada de decisões (Arnold Et Al., 2000; Bhatti Et Al., 2012; Lacombe, 2012).

No que diz respeito à *comunicação*, a gestora enfatizou a necessidade de um diálogo constante, tanto pessoalmente quanto por meio digital.

Toda quarta-feira a gente tem reunião de equipe pra gente passar. A primeira quarta do mês a gente tem uma reunião mais densa, que é pra gente informar .A gente tem uma agenda no Google Drive,que a gente utiliza, mas aí a gente passa quais são as demandas do mês, né, quais servidores que vão atender determinadas demandas.Toda quarta-feira é o dia que todos os servidores estão na regional e a gente faz essas reuniões mais deliberativas, né, vamos dizer assim. E a gente tem grupo de WhatsApp, com servidores também. E aí a gente tem um hábito de toda semana,um servidor tem que mandar a mensagem do dia,pra gente dar as boas dicas. Então, cada semana do mês, um servidor é responsável por tendo esse cuidado do dia a dia.(D9)

O questionário destaca que a comunicação é bilateral e incentiva feedbacks, promovendo um ambiente de confiança e transparência. Esse hábito revela um estilo transformacional, que aumenta o engajamento e a interconexão entre os diversos níveis da equipe (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; Mcewen; Wills, 2009).

No que tange à *delegação de funções*, a Diretora 9 destacou a valorização das competências individuais e o respeito às afinidades e experiências dos servidores.

Então, nós dividimos por cada servidor as políticas públicas da Sedese para serem pessoas de referência. E aí a gente tem o planejamento anual para a prestação de apoio técnico de assistência social (...). Então se chega uma pauta de segurança alimentar, já tem a pessoa responsável, então ela vai direcionar essa pauta da segurança alimentar (...). De outras questões que chegam à parte, a gente senta, reúne. E aí a gente faz essa redistribuição. É lógico que não é mar de rosas. Tem hora que a gente tem algumas questões assim, porque tem servidor antigo que trabalhava, então quando chega essa turma mais nova, eles falam: "Ah, vocês não me delega nada para fazer, que essa parte é do apoio técnico que é responsabilidade de analista, né, dentro da função da Sedese. (D9)

O questionário confirma que a delegação ocorre de maneira inspiradora e motivadora, reconhecendo o trabalho individual. Esse tipo de postura reflete uma liderança transformacional, voltada para o empoderamento e a confiança recíproca, mas também com características situacionais, ao ajustar as tarefas às habilidades e restrições de cada integrante (Hersey; Blanchard, 1986; Maximiano, 2000; Stoner; Freeman, 1999; Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

No que se refere à *recompensa e motivação*, a gestora destacou o simbolismo do reconhecimento e a valorização do esforço como estímulos.

Eu procuro muito assim, eh, olhar as necessidades deles (...). Eles tiram a folga de acordo com a necessidade deles (...). Então acho que assim, quando eles executam uma tarefa, eu sempre reconheço o trabalho de cada um, sabe assim, eu não tenho ego inflado. Então assim, eu sempre procuro na hora que a gente tá em momentos assim com outras pessoas, valorizar os servidores que eu tenho (...). Eu sempre tô incentivando eles, de acordo com os desafios que a gente tem no dia a dia, mas também procurando reconhecer o trabalho deles. (D9)

O questionário ressalta que as recompensas se baseiam na colaboração, incentivando conquistas em grupo. Isso reforça um estilo de liderança transformacional, que busca motivar a equipe de dentro para fora e valoriza o desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Na dimensão de *controle da equipe*, o diretor utiliza o acompanhamento como meio de direcionamento e melhoria.

Através da planilha eu consigo monitorar, as ações, quais os municípios estão sendo atendidos, principalmente da parte das analistas. Então a gente tem uma planilha que a gente consegue monitorar todas as tarefas dos servidores. Quem não tá cumprindo, eu ligo, pergunto o que que tá

acontecendo, né, se tá tendo algum atraso. Mas a maior a demanda nossa maior é com as analistas mesmo na política de assistência social. (D9)

O controle é utilizado para direcionar a equipe rumo a aprimoramentos constantes, como indica o questionário, evidenciando um uso do controle que é construtivo e orientador, alinhado ao modelo transformacional, que se foca no aprendizado e no desenvolvimento da organização (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

No aspecto da *gestão de conflitos*, a diretora se mostrou competente em intermediar situações por meio do diálogo, da ética e da escuta ativa.

Eu não sou muito de ouvir fofoca. Chegou uma pessoa com uma demanda, eu falo: Então nós temos que sentar, você e fulano e vamos resolver essa situação. Então eu sou muito de conversar. Eu escuto os dois lados. Quando eu cheguei, tinha três pessoas que um não conversava com o outro. Então, depois que eu entendi toda a dinâmica de funcionamento, qual que era a minha função, qual que era o trabalho de cada um, eu sentei individualmente para escutar o que que cada um, por que eles tinham essa indisposição e depois eu sentei com os nós quatro e nós resolvemos a situação. Mas tudo colocando, né, a ética profissional, a questão do respeito um com o outro. (D9)

O questionário valida que ela vê os conflitos como chances de se alinhar à visão de longo prazo, o que reforça seu estilo transformacional, cooperativo, ético e voltado para soluções construtivas (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; Mcewen; Wills, 2009).

No que tange ao *gerenciamento de mudanças*, o gestor compartilhou sua vivência na liderança da implementação de um programa estadual, ressaltando a necessidade de que a equipe esteja comprometida e motivada.

Assim, logo quando eu entrei, né, antes de eu tomar posse, eu já participei de uma reunião que eu tinha que implantar o programa Percursos Gerais, trajetória para Autonomia, que era um programa de governo que iria ser implantado na regional (...). Então assim, eu nem tinha entrado, não conhecia a equipe, não conhecia o território e as pessoas que eu iria trabalhar. E eu já cheguei com esse desafio, de implantar um programa de governo (...). Então a minha forma de trabalhar e atuar enquanto diretora regional vai impactar no que vai acontecer profissionalmente comigo assim que eu saí da Sedese. Então ou vocês trabalham comigo ou eu vou trabalhar sozinha porque vai ser implantado e eu vou implantar isso da melhor forma possível, e nas melhores possibilidades possíveis. E aí foi que eu ganhei a confiança deles para a gente e junto entrar com essa empreitada. (D9)

O questionário mostra que ela inclui a equipe nas mudanças, buscando consenso e apoio. Isso é ser líder transformador e inspirador, com foco no propósito e na quebra de barreiras (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; Mcewen; Wills, 2009).

No que diz respeito ao estímulo à criatividade e desenvolvimento de talentos, o gestor apontou dificuldades para inovar, especialmente devido às limitações no uso de ferramentas tecnológicas.

Eu consigo visualizar as potencialidades deles, mas assim, para que eles façam além, sabe assim, para que eles sejam mais proativos, ainda é um desafio muito grande para mim, principalmente com ferramentas tecnológicas(...). A gente conseguiu melhorar a forma de trabalhar com mais dinâmica de trabalhos mais práticos pros municípios, pra gente poder melhorar a oferta de trabalho deles. Mas assim, essa questão de inovação, ainda para mim, é um desafio muito grande. Ainda me desafia muito. (D9)

O questionário indica que a diretora dá autonomia à equipe para explorar novas ideias e aprimorar habilidades, demonstrando disposição para criar um ambiente mais inovador, mesmo diante de desafios tecnológicos e culturais. Essa atitude sugere um estilo de liderança transformacional (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; Mcewen; Wills, 2009).

Quando se trata de *orientação para resultados*, a Diretora 9 ressaltou a importância do planejamento conjunto e do trabalho colaborativo.

Eu acho que essa atuação em equipe, a gente conseguir delegar, eles trabalham muito bem, delegando-se as tarefas. Então, cada um sabendo o que ele tem que fazer(...). A equipe tem um perfil muito assim, a gente tem as tarefas muito bem desenhadas para que eles não se percam assim no meio do processo. Mas é construção conjunta(...). Eu sento muito com as analistas também antes de sentar com o restante da equipe para elas me ajudarem nesse planejamento do visual, e das ações(...), então eu preciso dessa retaguarda(...). Então, elas me ajudam a redesenhar também. Eu levo uma proposta, sento com elas, elas redesenham comigo e depois a gente leva para o restante do grupo. (D9)

O questionário ressalta que o diretor inspira a equipe de maneira entusiástica e confiante, cultivando um ambiente focado na eficácia e na colaboração. Esse tipo de atitude demonstra uma liderança transformacional, buscando resultados de maneira participativa e equilibrada (Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014; Santos, 2007; Mcewen; Wills, 2009).

Por fim, ao falar sobre sua *autoavaliação* de liderança, a gestora disse:

Eu sou uma liderança, como eles colocam, uma democrática(...).Então assim, eu acho que eu sou uma pessoa democrática, eu sou uma pessoa criativa.Eu dou conta de tomar decisões. E quando precisa ser tomadas de uma forma mais incisiva, mesmo mantendo assim tranquilidade,nunca vai me ver gritando com ninguém (...).Eu consigo reconhecer, eu consigo delegar, eu consigo construir. E a gente chegar a objetivos comuns, consigo trazer leveza para para o trabalho quando é um trabalho mais pesado.Então eu me defino assim, uma liderança democrática, mas se precisar me posicionar, me impor, né, e trazer opiniões.Eu gosto de inovação, eu gosto de de ser criativa.(D9)

O questionário reforça essa autodefinição, evidenciando-a como uma líder colaborativa, acessível e voltada para o trabalho em equipe, características da liderança democrática (Arnold Et Al., 2000; Bhatti Et Al., 2012; Lacombe, 2012).

Diante disso, o Diretor 9 possui um perfil predominantemente transformacional, pautado no diálogo, na autonomia e no reconhecimento. No entanto, também é possível notar a inclusão de elementos que são tanto situacionais quanto democráticos. Essa combinação ressalta uma liderança que é tanto flexível quanto adaptável, alinhada ao contexto público, onde a eficácia está intimamente ligada à sensibilidade interpessoal e à habilidade de guiar a equipe em direção aos objetivos institucionais (Bennis, 2009; Northouse, 2022).

4.3.10 Diretor 10 – Análise Integrada do Perfil de Liderança

No que se refere à *tomada de decisão*, o Diretor 10 (D10) observou que, no setor público, é frequente a necessidade de decidir rapidamente, dada a dinâmica e a variedade de políticas que gerencia.

A gente, no serviço público, tem que tomar decisões de forma imediata. Principalmente na Sedese, por ter cinco políticas públicas, diariamente a gente é confrontado com tomadas de decisão. Eu gosto muito de dialogar com a minha equipe, mas tem decisões que precisam ser tomadas de forma imediata. Tenho por hábito fazer uma reunião gerencial com a equipe semanalmente para conversar, passar diretrizes e, quando necessário, dialogar de forma individual também.(D10)

O questionário reforçou essa ideia ao mostrar que o gestor consulta os integrantes da equipe antes de tomar decisões, buscando consenso e opiniões variadas. Esse é um estilo de liderança democrático, que privilegia o diálogo e a

participação da equipe, mas que também toma decisões de forma rápida quando a situação pede (Arnold Et Al., 2000; Bhatti Et Al., 2012; Lacombe, 2012).

Quando se trata de *comunicação*, o Diretor 10 disse que faz uso de reuniões semanais para alinhar as atividades da equipe, aproveitando o tempo presencial do regime de teletrabalho para trocar informações diretamente.

Eu tenho uma reunião gerencial um dia na semana com toda a equipe, onde eu consigo alinhar a semana e até às vezes o mês com eles. Na primeira do mês a gente alinha. E a gente tem um detalhe importante hoje na Sedese, que a gente ainda tá no teletrabalho parcial. Então assim, eu tenho três dias presenciais e dois dias de teletrabalho. Então eu aproveito esses três dias de presencial da equipe para que eu possa alinhar com a equipe e passar essa diretriz. E assim, hoje com as ferramentas Google, Meet e WhatsApp, e-mail, a gente facilita muito o envio de diretrizes e combinação nesse em relação a isso.(D10)

O questionário indica que o diretor se comunica de forma bilateral, incentivando o *feedback* e a conversa com os membros da equipe. Essas ações sugerem um estilo democrático, com traços transformacionais, fundamentado na transparência e na contínua conexão com a equipe (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021;Bhatti Et Al., 2012;Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006).

Quanto à ***delegação de funções***, o gestor esclareceu que distribui as atividades conforme a divisão territorial dos municípios e as competências de cada técnico.

Então assim, eu separo de forma numérica mesmo os municípios, e para que os técnicos possam prestar o apoio técnico, eu fico na supervisão na gerência mesmo como diretor das demandas. Então, a minha divisão de tarefas aqui é por município.A gente presta apoio técnico , mas eu tenho aqui a divisão de município entre eles. Aí eu consigo delegar as tarefas de maneira assim quando acionado pelos municípios, eu delego de acordo com a responsabilidade de cada um.(D10)

O questionário enfatiza que o diretor distribui as responsabilidades de maneira abrangente e permite que os membros da equipe atuem com total autonomia. Esse comportamento demonstra um caráter democrático, que privilegia a autonomia e a confiança nas competências técnicas dos servidores(Lewin; Lippitt; White, 1939;Huang Et Al., 2010).

Quando se trata de *motivação e recompensas*, o Diretor 10 declarou que o bom desempenho da equipe é reconhecido e recompensado de acordo com as leis e normas institucionais vigentes.

É recompensa é o que eu falo sempre, um gestor público, ele tem que ter dentro da lógico, da legalidade, o meio de valorizar e recompensar seus subordinados. Folga compensativa, horas que tem extras na casa que não são descontada se a pessoa sair um pouco mais cedo. E, troca de férias, fração de férias dentro da normativa do estado, que isso depende de autorização da chefia imediata. Isso tudo é jeito de recompensar e reconhecer também quando entregam um serviço de qualidade.(D10)

O questionário também corrobora essa visão, evidenciando que o gestor inspira e motiva a equipe por meio de seu próprio exemplo e do reconhecimento emocional. Essas ações denotam um estilo democrático-transformacional, que une o reconhecimento formal ao incentivo pessoal e simbólico (Huang Et Al., 2010; Paes Et Al., 2021; Bhatti Et Al., 2012; Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006).

Em relação ao *controle da equipe*, o diretor explicou que o principal instrumento que utiliza para acompanhar as atividades da equipe são formulários padronizados.

Todo atendimento hoje na regional, a gente tem um formulário, né, de preenchimento de todos os atendimentos. Então assim, todo atendimento que é gerado na regional, o técnico tem por responsabilidade preencher um formulário. Então, assim, aí eu consigo controlar nesse sentido.(D10)

O questionário também acrescenta que o gestor exerce um controle moderado, priorizando a responsabilidade compartilhada. Isso é um exemplo de liderança democrática, que busca um equilíbrio entre a autonomia e a supervisão objetiva (Arnold Et Al., 2000; Bhatti *et al.*, 2012; Lacombe, 2012).

No que diz respeito à *gestão de conflitos*, o Diretor 10 ressaltou que sua preferência é pela resolução imediata e direta dos conflitos, através do diálogo, sem abrir mão da comunicação clara. *“Eu falo sempre que conflito tem em todo momento. Eu gosto de ser bem direto ao ponto. Então assim, eu quando eu vejo que tá acontecendo algo de anormal, eu chamo a pessoa para conversar, diálogo e tento resolver ali no com a conversa mesmo, com o diálogo.”*D10

O gestor vê os conflitos como uma chance de evolução e transformação na empresa, segundo o questionário. Essa atitude demonstra um estilo democrático, voltado para o diálogo e para a construção colaborativa de soluções (Lewin; Lippitt; White, 1939; Huang Et Al., 2010).

No que diz respeito à *gestão de mudanças*, o diretor comentou que, embora ainda não tenha enfrentado grandes mudanças na equipe, ele se mantém transparente e claro nas funções.

Mudança no cenário, eu não tive ainda, eu peguei uma equipe fixa. Teve certa mudança porque um técnico nosso já passou pela direção da regional e hoje é analista. Eu gosto de deixar as coisas bem caras, cada um tem sua atividade, sua função e vida que segue. Então assim, quando há qualquer tipo de conflito, eu sento e converso com eles e pronto. (D10)

O questionário enfatiza que ele aproveita o processo de mudança para motivar e revitalizar sua equipe. Esse comportamento é um sinal de liderança democrática, fundamentada na transparência e na comunicação frequente (Lewin; Lippitt; White, 1939; Huang *et al.*, 2010).

No que tange à *criatividade e desenvolvimento de talentos*, o Diretor 10 declarou que estimula a equipe a ser autônoma e a colaborar na elaboração do planejamento anual, apreciando ideias inovadoras e métodos desenvolvidos internamente.

A gente tem um planejamento anual na regional de apoios técnicos, capacitações e eventos. Eu deixo eles bem à vontade para trazer ideias. Na realidade, quem constrói o planejamento anual são os técnicos. A gente tem metas PPAG e metodologias criadas por servidores da casa, como o Top 10 dos municípios e a metodologia Progresso. Toda ideia criativa que eles trazem, eu absorvo, discuto e, quando válida, coloco em prática. (D10)

O questionário reforça essa perspectiva, indicando que o gestor dá total liberdade à equipe para explorar novas ideias e aprimorar suas competências. Elas refletem um estilo transformacional, priorizando a inovação e a autonomia dos integrantes da equipe (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Quanto à *orientação para resultados*, o Diretor 10 destacou o uso de ferramentas digitais para medir desempenho e monitorar indicadores de atendimento.

A gente trabalha muito com formulários, tanto no Google Drive quanto no PowerPoint e Excel, para avaliar o quantitativo de atendimentos. Temos pesquisa de satisfação no final de cada semestre para ouvir os técnicos e gestores municipais sobre a entrega da regional e minha presença no território. Essas ferramentas online permitem quantificar e verificar como estão os atendimentos. (D10)

O questionário sugere que o gestor orienta a equipe com base em metas comuns e motiva cada membro a participar ativamente para alcançar resultados. Isso demonstra um estilo democrático focado em resultados, que equilibra

supervisão técnica com envolvimento do grupo (Bhatti Et Al., 2012; Jayasingam; Cheng, 2009; Paes *et al.*, 2021).

Ao concluir, o Diretor 10 caracterizou sua *autoavaliação* de liderança como sendo de um líder que observa, se comunica e dialoga, enfatizando a relevância de fomentar o engajamento e a união entre os integrantes da equipe.

Sou muito observativo, comunicativo e atento à realidade dos fatos. Sou aberto a sugestões e críticas. Peguei equipes desmotivadas, com servidores antigos e desengajados, e consegui trazê-los de volta à realidade. Gosto de fazer a equipe tomar café junto, conversar, para que a gente realmente exerça o papel de equipe. A equipe desunida não rende, tem que caminhar junto e nós mesmos objetivos. Sou bem flexível, não sou aquele líder durão, pedra é pedra, pau é pau.(D10)

O questionário valida essa percepção, ressaltando que ele se considera um líder colaborativo, acessível e focado no trabalho em equipe. Essas qualidades revelam um estilo democrático-transformacional, fundamentado na escuta, na empatia e na habilidade de unir pessoas em torno de objetivos compartilhados (Bass; Riggio, 2006; Bhatti *et al.*, 2012; Burns, 1978; Huang Et Al., 2010; Paes *et al.*, 2021).

Logo, o Diretor 10 é democrático, com traços da liderança transformacional e situacional, diálogo aberto, delegação autônoma e reconhecimento à equipe. Isso é o que Burns (1978; 1979) e Bass e Riggio (2006) caracterizam como liderança transformacional, que se concentra em motivar e desenvolver o grupo. Ao proporcionar controle sem abrir mão da liberdade através de ferramentas de gestão e comunicação, mostra-se alinhado à Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986), adequando sua postura à maturidade da equipe. Dessa forma, destaca uma liderança que é tanto participativa quanto estratégica, apreciando a transparência, a corresponsabilidade e o comprometimento com resultados.

4.3.11 Diretor 11– Análise Integrada do Perfil de Liderança

No que se refere à *tomada de decisão*, o Diretor 11 (D11) ressaltou que procura ser ágil nas respostas às demandas, mas sem deixar de dialogar com sua equipe.

Eu sempre chamo a equipe quando é preciso tomar uma decisão rápida. Tivemos uma situação em que o município pediu a sala que usávamos e eu precisei decidir de imediato. Chamei a equipe, discutimos a situação, e consegui resolver indo até a secretária de assistência social e à prefeita. Apesar da urgência, envolvi a equipe, até porque elas têm experiência e muitos anos de serviço. (D11)

O questionário valida essa afirmação, indicando que o gestor age de acordo com uma visão motivadora e geralmente toma decisões após ouvir os membros da equipe. Essa postura denota um estilo democrático, com características transformacionais, fundamentado na escuta, na confiança e no reconhecimento da experiência dos seus liderados (Huang *et al.*, 2010; Paes *et al.*, 2021; Bhatti *et al.*, 2012; Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006).

Quanto à *comunicação*, o Diretor 11 mencionou que está em contato frequente com a equipe, tanto presencialmente quanto remotamente.

Envolve eles a todo momento. Se nós não tiver no mesmo momento, hoje eu tô em teletrabalho, por exemplo, mas estando em teletrabalho, eu já falo: Olha, daqui 10 minutos vamos entrar aqui, nós precisamos resolver essa situação aqui de imediato, ou a gente programa. A gente já tem um dia na semana que é exclusivo, que são as terça-feira, que a gente reúne toda a equipe pra gente traçar as metas do trabalho. (D11)

O questionário aponta que o diretor se vale da comunicação para motivar, inspirar e conectar emocionalmente os integrantes da equipe. Essas ações demonstram um estilo democrático transformacional, onde a comunicação serve como ferramenta para promover integração, alinhamento e engajamento conjunto (Huang *et al.*, 2010; Paes *et al.*, 2021; Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014).

Sobre a *delegação de funções*, o gestor esclareceu que, ao chegar à equipe, ele preservou a estrutura que já existia e fez ajustes nas responsabilidades de acordo com as competências de cada servidora.

Cada uma tem sua função. Uma funcionária faz a parte de mobilização e solicitações; a outra, a parte técnica, ajudando nos processos. A gente tem uma visão de cada funcionário, sabe o limite de cada um. Então eu já identifiquei mesmo em pouco tempo, eu já identifiquei de todas. Então assim, eu tenho na equipe, olha essa situação, eu já sei para quem que eu mando. (D11)

O questionário ressalta que o gestor delega com foco no desenvolvimento de talentos e na promoção de inovações. Essa abordagem reflete um estilo

democrático, focado no reconhecimento das habilidades e na valorização da autonomia no desempenho das funções (Arnold *et al.*, 2000; Bhatti *et al.*, 2012; Lacombe, 2012).

No que se refere a *motivação e recompensas*, o Diretor 11 admitiu que, apesar de o serviço público ter suas limitações, procura motivar a equipe com flexibilidade e reconhecimento simbólico.

Porque a recompensa é uma obrigação do servidor público prestar o serviço com qualidade. Então não tem recompensa. Recompensa é remuneração que elas ganham. Mas Um exemplo, nós fomos ontem em Belo Horizonte, ficamos a semana, aí chegamos ontem já bem à tardezinha, estava muito cansado. Em tese, hoje ela deveria ir trabalhar presencial e ela tinha a opção também de trabalhar no teletrabalho. Então, falei: olha, hoje eu acho que é um dia de você trabalhar mesmo no teletrabalho. (D11)

O gestor motiva sua equipe fornecendo conhecimento emocional e também por meio de sua inspiração pessoal, como confirma o questionário. Essa atitude reflete características transformacionais, centradas no cuidado com o bem-estar e na valorização das contribuições individuais (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

Quanto ao *controle da equipe*, o diretor ressaltou que as servidoras são responsáveis e autônomas no cumprimento das metas, utilizando recursos digitais para monitorar as atividades.

Nós traçamos as nossas metas e a gente cumpre elas rigorosamente em dia. Então, não tem dificuldade quanto a isso. A gente tem os e-mails que comprova. E os chamamentos que tem, que a gente vai sempre acompanhando e olhando. Olha, elas atenderam tantos municípios hoje, hoje foram tantas solicitações, então a gente tem essas ferramentas dentro do próprio sistema pra gente acompanhar do próprio e-mail dos grupos. (D11)

O questionário indica que o gestor lidera pelo carisma, criando um clima onde as pessoas se sentem automaticamente motivadas. Isso demonstra uma liderança democrática que se orienta pela confiança e pela auto-regulação, priorizando o comprometimento do grupo (Arnold *et al.*, 2000; Bhatti *et al.*, 2012; Lacombe, 2012).

Sobre a *gestão de conflitos*, o Diretor 11 relatou que ainda não passou por situações conflituosas com a equipe, mas confia na mediação por meio do diálogo e da escuta ativa.

Não tivemos esse conflito ainda na equipe. Mas eu creio que se se chegar para mim esse conflito aí, eu creio que com uma boa conversa entre eles lá, vai ser fácil de resolver, porque a equipe é muito preparada, é muito boa de trabalhar. Vamos ver qual que é, a melhor saída para a gente resolver aquela situação ali. (D11)

O questionário aponta que o gestor usa seu carisma para intervir em conflitos, motivando a equipe a enfrentar desafios e se ajustar às mudanças. Esse comportamento sugere uma liderança democrática, com características transformacionais, que valoriza a harmonia e a unidade do grupo (Huanget *al.*, 2010; Paes *et al.*, 2021; Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014).

No que se refere ao *gerenciamento de mudanças*, o diretor comentou que sua equipe já opera de maneira consolidada, mas fez alguns ajustes pontuais para ser mais eficiente.

Ainda não fizemos essa mudança. Porque eu já peguei uma equipe muito qualificada, então a gente muda aquilo que você acha que é necessário. O que eu mudei, que parece que não era tanto mesmo, é a responsabilidade com o telefone no teletrabalho. Quando está em teletrabalho, o telefone tem que estar colado na pessoa, atender rápido. Então isso foi uma das coisas que eu quis e que eu via que não era muito assim. Então eu exigi, olha, o telefone tem que estar no teletrabalho, porque é presencial a gente tá todo mundo junto, mas no teletrabalho tem que tá apta para atender e ágil. Resposta rápida. (D11)

O questionário ressalta que ele envolve a equipe na mudança, buscando consenso e apoio. Essa atitude é um exemplo de liderança situacional com traços democráticos, focada na adaptação e na conversa (Hersey; Blanchard, 1986; Maximiano, 2000; Stoner; Freeman, 1999; Huang *et al.*, 2010; Lacombe, 2012).

Em termos de incentivar a *criatividade e o desenvolvimento de talentos*, o diretor 11 compartilhou um caso de uma servidora que, antes limitada, teve um desenvolvimento profissional significativo.

Eu tive que desenvolver uma servidora. Eu via que ela era muito limitada no trabalho dela, como ela é um cargo único dentro da Sedese. Era um cargo totalmente político, e ela tava com muito menos com menos trabalho. E eu fui vendo a vontade dela em aprender. Então hoje ela ficou com muitas funções e a gente vê a satisfação dela em saber que ali ela é útil para a equipe. Até porque eu sempre falei isso para ela quando eu entrei, a pessoa tem que ser útil. (D11)

O questionário reforça essa visão ao mostrar que o gestor permite à equipe a liberdade de experimentar e aprimorar suas habilidades. Esse hábito demonstra um perfil transformacional, que valoriza o potencial humano e prioriza a aprendizagem constante (Burns, 1978; Bass; Riggio, 2006; Northouse, 2010).

No que diz respeito à *orientação para resultados*, o diretor 11 mencionou que usa sua experiência política para mobilizar os municípios em prol das metas comuns.

Quando a gente faz as mobilizações, como eu sou do meio político, eu conheço todos os os gestores da nossa regional, eu eu pedia assim pra gente ficar acompanhando essas mobilizações. Olha, tá faltando aqui, só, teve de 14 municípios, por exemplo, só oito se inscreveram. Então, pera aí, vamos juntar agora nesses quatro para todos os 14 municípios se inscreverem e a qualificação. (D11)

O questionário aponta que o gestor orienta a equipe com base em objetivos comuns e estimula todos a contribuir para alcançar resultados. Essa postura reflete uma liderança democrática voltada para a ação, com grande comprometimento institucional e habilidade de articulação (Arnold *et al.*, 2000; Bhatti *et al.*, 2012; Lacombe, 2012).

Por fim, ao considerar sua *autoavaliação* de liderança, o diretor 11 se caracterizou como alguém sensato, que se coloca no lugar do outro e que também sabe se colocar firme quando precisa.

Assim, eu como líder, eu sou uma pessoa muito sensata. Eu sei entender. Sei entender e também sei me posicionar. Eu entendo cada pessoa, a dificuldade de cada pessoa, como eu também tenho muita dificuldade e estou também aprendendo junto com a equipe. Mas assim, eu sou uma pessoa muito sensata, uma pessoa que que que sabe conversar com a equipe, que sabe convencer eles de fazer algo até que não estejam querendo, sabe? Que você vê que tem uma certa dificuldade. (D11)

O questionário corrobora essa visão, revelando que ele se considera um líder que inova, motiva e se dedica ao desenvolvimento e à transformação de sua equipe. Essa percepção de si mesmo reflete um estilo democrático transformacional, que alia empatia, adaptabilidade e habilidade de influenciar positivamente (Huang *et al.*, 2010; Paes *et al.*, 2021; Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014).

Assim, o Diretor 11 é um líder democrático, mas com traços transformacionais, sempre ouvindo, dialogando e valorizando sua equipe. Essa

atitude é o que BURNS (1978; 1979) e BASS E RIGGIO (2006) chamam de liderança transformacional, que se concentra em inspirar, motivar e desenvolver os membros da equipe. Ao alinhar empatia e assertividade nas decisões, o diretor equilibra sensibilidade relacional e direcionamento estratégico, qualidades que Fisher (2016) e Northouse (2010) apontam como cruciais para cultivar confiança e comprometimento. Dessa maneira, ressalta um estilo de participação e humanização, que se concentra na colaboração, no crescimento conjunto e na criação de um ambiente colaborativo e focado em resultados.

4.3.12 Diretor 12 – Análise Integrada do Perfil de Liderança

Quando se trata de *tomada de decisões*, o Diretor 12 (D12) enfatizou a importância do diálogo e da construção coletiva das ações no ambiente laboral, dizendo que sua gestão é colaborativa, com a participação de toda a equipe.

Eu tenho uma eu tenho uma gestão aqui colaborativa. Então, a gente faz todo um planejamento em conjunto, a gente pega as boas ideias, tenta pôr em práticas, e senta, a gente tem reuniões semanais de equipe, então essa equipe a gente, e elabora esse plano, e ao decorrer dos das semanas e dos meses, dos anos, a gente vai alinhando, vai alterando, vai aprimorando essa essa essas ações.(D12)

O questionário confirma essa abordagem, revelando que o gestor toma decisões que estão alinhadas a uma visão inspiradora, geralmente depois de consultar os membros da equipe, o que resulta em uma decisão final que é inspiradora. Essa atitude definitivamente reflete o estilo transformacional e Democrático, uma vez que mescla a consulta e a participação do grupo com a condução para uma visão final e inspiração (Huang *et al.*, 2010; Paes *et al.*, 2021; Burns, 1978; Adriano; Godoi, 2014).

No que diz respeito à *comunicação*, o Diretor 12 enfatiza a flexibilidade e a informalidade como formas de assegurar que as informações sejam bem assimiladas, optando por reuniões em um "café" para que a interação seja "mais tranquila, mais harmônica". Ele também usa canais digitais (WhatsApp, Meet) e estimula os funcionários a contribuírem com a agenda.

Então, hoje a gente tem um grupo porque temos alguns problemas, né, na regional, no estado, em si, é algumas questões relativas à infraestrutura.

Então a gente tem que meio que ser mais criativo nisso. Então, nem sempre a gente consegue fazer reuniões presenciais. Quando a gente faz reuniões presenciais, eu levo a reunião para um café. Então, quer dizer, a nossa reunião não é uma reunião formal. Nossa reunião é uma é uma reunião mais informal, como um bate-papo no café, leva a pauta, né, a pauta, eh, pra equipe, eu passo as informações de uma forma mais tranquila, mais harmônica ali e isso é absorvido de melhor forma, porque a gente tá ali num ambiente mais descontraído, né? (D12)

O questionário, por sua vez, prioriza a clareza e o controle em uma comunicação orientada por tarefas, objetivos e expectativas bem definidas, além de um *feedback* frequente. A informalidade, o ambiente leve e a liberdade de expressão evidenciam um viés democrático e carismático, centrado na conexão da equipe. Mas o questionário traz à tona a estrutura transacional do gestor, que é necessária para garantir que todos estejam alinhados quanto a objetivos e tarefas.

No que diz respeito à *delegação de tarefas*, o gestor segue uma linha de aproveitamento e desenvolvimento de potencial, tratando das funções na reunião e levando em conta o conhecimento e as dificuldades de cada um. Ele coloca o conforto do servidor em primeiro lugar para ter um bom resultado.

Então a gente coloca na mesa o que é para ser feito, qual que é a divisão, o que a gente precisa, qual que é a estrutura. E depois a gente leva também em prática assim, a gente o conhecimento de cada um que cada um tem naquilo. Então, vamos supor, eu tenho pessoas na minha regional que elas têm uma certa dificuldade com a parte de informática. Então, a gente consegue limitar o potencial de algumas pessoas e às vezes impulsionar outras, né, outros outro potencial da pessoa. Então, a gente tenta levar isso, para a reunião, eh, e a gente deixa a pessoa ficar muito confortável, sabe? Porque eu prefiro que façam o serviço, o planejamento, o trabalho com mais conforto e sabendo até onde ela pode me entregar um resultado bom daquilo, do que eu impor, uma tarefa e essa tarefa tem uma dificuldade de ser executada. Só que a gente vai impulsionando assim, vai percebendo as dificuldades e vai tentando alavancar o potencial naquela dificuldade para quebrar aquela barreira. (D12)

O questionário sintetiza essa abordagem em uma delegação voltada para o desenvolvimento de talentos, promoção da inovação e implementação de mudanças eficazes. Esse ato de delegar com a intenção de promover o crescimento pessoal e a maximização do potencial está intrinsecamente ligado ao estilo transformacional, que se concentra no desenvolvimento dos membros da equipe para impulsionar mudanças significativas.

Em se tratando de *recompensa e motivação*, o Diretor 12 admite que é complicado oferecer recompensas financeiras no serviço público ("recompensa no

estado é uma coisa muito complicada"). A estratégia dele, portanto, foca no reconhecimento emocional e profissional.

Então, recompensa no estado é uma coisa muito complicada de se falar, né? Recompensa é assim, a gente trabalha, trabalha e não tem recompensas. Eu procuro dar um *feedback* muito bom. Eu faço reuniões meio que festivas de comemoração na regional. A gente tem algumas metas e, alcançando essas metas. Eu tenho um *feedback* da subsecretaria que a gente alcançou essas metas que foi muito positivas, tem os elogios, tem tudo. Então eu levo isso para a equipe de uma forma assim muito festiva. Então eu procuro levar esse agradecimento, esse reconhecimento. A gente faz um café, a gente faz alguma coisa que junte todo mundo ali ou eu faço com a pessoa, né, o *feedback* com ela, falo que foi muito bom o trabalho dela, que foi isso, foi aquilo. (D12)

O questionário valida essa estratégia, pois motiva a equipe através da promoção da inspiração pessoal e reconhecimento emocional de seus membros. Esse é o estilo Carismático, que se baseia na conexão emocional e no reconhecimento como principais motivadores. Também há um aspecto transformacional, já que o reconhecimento busca o "brilho" nas ações e metas, incentivando um desempenho superior.

Para o Diretor 12, o *controle* da equipe é um desdobramento natural do seu envolvimento ativo. O acompanhamento é realizado com relatórios, agendas e conversas no final do dia, inclusive durante o teletrabalho.

Então, quer dizer, eu sou participativo em todas as todas as ações, eu sou participativo. Então, tudo que acontece na regional eu participo. Então, é relatório, passa para uma revisão, eu tenho que fazer revisão. As ações de de capacitações, eu participo das ações, eu faço abertura de reuniões. Então, de tudo que acontece na regional, de uma certa forma, eu participo. Então, só que a gente tem também nessa agenda, eu olho a agenda, olhamos os e-mails, então a gente sabe que cada um da regional, tá fazendo naquele momento, né? Mesmo estando em teletrabalho. E aí no final do dia eu pergunto no grupo se deu tudo certo, se o dia foi produtivo, sabe? Então aí se tem alguma coisa para pontuar, aí elas falam se tem alguma coisa que aconteceu de errado, o que que a gente pode estar levando de resposta. Porque é igual eu te falei, os municípios são muito dinâmicos, então muita coisa às vezes não é muito engessado, então muita coisa a gente traz para resolver depois. Então elas me passam isso. (D12)

O questionário aponta que o controle é baseado em metas com monitoramento constante de resultados. Os dois conjuntos de dados indicam um controle transacional, que se concentra em relatórios e resultados (o que foi realizado no dia). Mas, quando se fala em participação ativa e revisão de ações, isso também pode ser classificado como controle transformacional, que utiliza o

acompanhamento como uma ferramenta para liderar a equipe em um processo constante de mudanças e melhorias.

No que tange à *Gestão de Conflitos*, o Diretor 12 apresentou uma postura muito mais empática e humanizada, centrada no entendimento do servidor para descobrir a origem do conflito.

Quando eu entrei, eu tive uma gestão de conflito, mas assim, fizemos reunião, conversamos, tentamos levar, colocar na mesa todos os pontos, que tava sendo um gargalo pro conflito para tentar resolver da melhor forma possível. Só que conflitos são uma coisa assim que realmente ele vem da sensibilidade do gestor, ele tem que saber realmente o que tá acontecendo, porque às vezes você conhecer o seu servidor é a melhor forma de você resolver um conflito, porque às vezes o conflito ele não é profissional, às vezes ele é pessoal ou às vezes ele é familiar. Então a gente tem que conhecer, porque eu tava com um conflito lá meio que atrapalhando no serviço, só que o conflito não era profissional, o conflito era familiar. Então, aí identificamos isso, aproximamos, né, do servidor. Aí, a partir do momento que a gente consegue identificar o problema, onde é o problema, a gente consegue tentar resolver de uma forma assim, conversando, abraçando o problema, tentando, né, trazer para perto, se precisa às vezes, igual como era familiar, se precisava de um tempo para resolver aquele problema. Então a gente fez, deixamos a pessoa mais disponível para resolver o problema pessoal para depois ela abraçar o problema profissional. (D12)

O questionário, por sua vez, propõe uma abordagem mais estratégica, ao encarar os conflitos como oportunidades de alinhamento, com visão de longo prazo e mudanças estratégicas. O contraste sugere que o líder é bastante habilidoso em lidar com as emoções, típico da liderança carismática quando se trata de resolver problemas rapidamente, mas ele também busca enquadrar esses conflitos como oportunidades de crescimento e aprimoramento, demonstra traços da liderança transformacional.

No *gerenciamento de mudanças*, o Diretor 12 opta por "aprimorar" em vez de "mudar" e se apoia no planejamento já existente (PPAG) para detectar onde são necessários ajustes, sempre fundamentado na sensibilidade da gestão e no retorno das redes e conselhos.

Mudança é uma coisa que ela não é, você não tá mudando é porque tá errado. Às vezes você tá aprimorando. Então, eu não vejo que mudança, eu prefiro aprimorar do que mudar. Então, como eu te falei, a gente tem um planejamento, tem esse programa PPAG, a gente faz inúmeras reuniões, a gente tem metas para cumprir. Então, eu tenho reuniões que têm várias pegadas. Eu tenho pegadas com gestor, eu tenho pegadas com técnicos, eu tenho pegadas com conselhos que não faz parte, que seria da nossa regional, não faz parte, mas a gente tem que abraçar porque uma coisa

acaba fazendo outra. Eu tenho algumas reuniões de rede também, que é uma questão muito delicada também de levar. Então, a gente tem várias temáticas para ser trabalhadas(...). O programa PPAG a gente identifica no local o que a gente vai trabalhar durante o ano, faz uma pactuação com o gestor que vai ser trabalhado aquilo, então a gente vai o ano inteiro trabalhando aquilo. Então só que ele já tem um cronograma. Então, várias situações nesse PPAG do bate-papo, da roda de conversa ali, a gente vai identificando na nossa sensibilidade de gestão, de coisa, de planejamento, que eles precisam de um algo mais, um algo mais.(D12)

O questionário indica que a abordagem de implementação do gestor é envolver a equipe no processo de mudança, incentivando o consenso e apoio. A busca pelo consenso visando ao aprimoramento que é característica do estilo democrático e transformacional.

O estímulo à criatividade e o desenvolvimento de talentos está centralizado na metodologia, na quebra de padrões, por meio do aperfeiçoamento das habilidades.

Eu impulsionei as três técnicas para esse lado da metodologia, da expressão corporal, sabe? Se apresentar bem, falar, chamar atenção, e gesticular melhor. Então, eu faço um trabalho com elas, de toda semana, eu mando um desafio de dinâmica. Então eu pego umas dinâmicas, às vezes até no YouTube mesmo, eu pego uns exemplos de dinâmica, de quebra-gelo. Eu gosto muito do quebra gelo. Eu chego no lugar, a primeira coisa que eu faço antes da minha fala, eu já quebro o gelo. Então a dinâmica de quebra gelo, ela é assim, ela é 80% do seu sucesso na hora de um de falar em público. Então eu tive problemas com duas lá nesse sentido. Então hoje elas estão superando muito isso. Eu mando para ela essas dinâmicas e uma temática. Vocês podiam montar para mim às vezes uma um quebra-gelo na nossa reunião semanal, vocês jogam uma dinâmica. E isso funcionou muito bem.(D12)

O questionário valida essa ênfase no desenvolvimento ao estimular a criatividade e incentivar a inovação e o desenvolvimento de sua equipe. Isso é típico do estilo transformacional, que se concentra em melhorar as habilidades e a inovação da equipe.

A orientação para resultados se dá com a disciplina do cronograma e do timing, em que o líder se envolve pessoalmente para dar um retorno em tempo real sobre o timing e o foco profissional das apresentações.

“Eu acho que à medida que você vai levar alguma coisa, uma fala, um trabalho, uma apresentação, tudo tem o seu gancho e tem o seu tempo de início, meio e fim. Independente se ela tiver muito boa, se tiver muito ruim, se tiver, você tem que conseguir identificar a hora certa ponto. Você não pode deixar passar o tempo, o seu time, né? tem um time para tudo. Então, como eu participo ativamente, eu consigo depois de cada reunião dar um *feedback* para elas. Falo assim, você podia fazer mais isso, podia esticar um pouquinho mais, podia ser mais breve o possível. Então, a gente começou a trabalhar isso muito bem. E aí agora a gente tem um cronograma certinho, definido dos apoios. Então, já é um padrão da regional, sabe? Todas elas seguem o mesmo padrão”D12

O questionário resume o estilo como quando direciona a equipe através de metas compartilhadas e incentiva a contribuição de todos para alcançar os resultados. A orientação para objetivos comuns e trabalho em equipe indica o estilo democrático, mas a ênfase em cronograma, timing e padrões aponta para uma abordagem transacional na execução.

A *autoavaliação* do perfil de liderança final, segundo o Diretor 12, é aquele líder que coloca sua equipe em primeiro lugar, dando suporte e se fortalecendo com eles.

“Eu acho que o meu perfil como líder é isso, é eu primeiro ter a sensibilidade de ouvir o que meu colaborador precisa para ele ficar forte, sabe? Eu preciso dele forte para que o sucesso dele seja o meu sucesso. Então, quer dizer, por isso que eu defini que a minha liderança colaborativa e participativa, né, que ela é participativa, é uma liderança muito melhor do que você não é chefe, você é líder. Hoje em dia não existe chefe. Quem trabalha como chefe hoje em dia tá fora de mercado. Eu prefiro ser líder. Líder é o quê? Líder tá ali para dar suporte. Eu dou suporte. Eu dou todo o suporte que minha equipe precisa pra gente atingir o sucesso junto. Então eu acho que é isso. Eu acho que a minha liderança é ter acessibilidade de ofertar, de oferecer a melhor estrutura, não estrutura física, mas estrutura assim que eu falo que o meu o meu colaborador se sintam a melhor pessoa possível para tá puxando aquele resultado.”D12

O questionário acrescenta que ele se vê como um líder inovador, motivador e focado em desenvolver e transformar a equipe." A maneira como o Diretor 12 se define revela a Liderança transformacional, que se destaca por ser inovadora, motivadora e voltada para o desenvolvimento e a transformação dos indivíduos. Além disso, o diretor também incorpora elementos de participação e colaboração, que complementam uma base democrática em sua abordagem de liderança.

Assim sendo, o Diretor 12 possui um estilo de liderança que é predominantemente transformacional e democrático, com um toque transacional e carismático. Sua administração é caracterizada por ser "colaborativa e participativa", o que se manifesta na tomada de decisões em conjunto, na promoção do consenso nas mudanças e na utilização de metas compartilhadas. Os aspectos Transformacionais aparecem no despertar de talentos ("alavancar o potencial"), no incentivo à inovação (metodologia) e na perspectiva de crescimento do colaborador (BASS E RIGGIO, 2006). No entanto, a busca por controle é suprida pelo estilo Transacional, que se evidencia na ênfase em cronogramas, padrões regionais e na gestão eficaz dos recursos humanos e materiais (BASS E AVOLIO, 1994). A comunicação informal e o reconhecimento emocional são o que faltam para completar o perfil carismático. O Diretor 12, portanto, é um agente de transformação

que se utiliza da estrutura transacional para garantir a disciplina e a responsabilidade no cumprimento das metas, ao mesmo tempo em que engaja e desenvolve sua equipe por meio da participação ativa.

O Quadro 5, apresenta o mapeamento das competências lideranças das doze diretorias analisadas, consolidando os estilos identificados. O quadro destaca a predominância dos modelos Transformacional e Democrático, evidenciando como as práticas de liderança se adaptam situacionalmente às demandas da organização. A partir desta sistematização, é possível observar o equilíbrio entre a busca por inovação, a promoção da autonomia e o uso estratégico de traços transacionais para garantir a efetividade operacional e o engajamento das equipes.

Quadro 6 - Estilo de Liderança Diretorias Regionais

DIRETORIA	ESTILO DE LIDERANÇA	RESUMO DO ESTILO
D1	Transformacional, com alguns traços democráticos	Adota práticas motivacionais e de reconhecimento, promoção da inovação; Individualização e comunicação aberta; Visão compartilhada.
D2	Democrático com alguns traços transformacionais	Comunicação horizontal e distribuição equilibrada de responsabilidades; Incentiva a criatividade, motiva pelo propósito e se adapta positivamente às mudanças;
D3	Democrático com alguns traços transformacionais	Comunicação aberta, delegando conforme as competências dos colaboradores e dialogando como forma de gestão; Estímulo ao desenvolvimento profissional e suporte individual.
D4	Democrático com alguns traços transformacionais	Participação conjunta, comunicação franca e delegação

		<p>fundamentada no consenso e na competência individual;</p> <p>Adoção de estratégias de motivação simbólica e o incentivo à inovação.</p>
D5	Transformacional, com traços democráticos	<p>Estimula a autonomia, a criatividade e o comprometimento do grupo;</p> <p>Incentivo ao crescimento contínuo;</p> <p>Inovação e corresponsabilidade.</p>
D6	Democrático, que inclui características transformacionais e situacionais	<p>Valoriza as interações pessoais e procura diálogo e consenso;</p> <p>Capacidade de ser assertivo e se adaptar às resistências dentro da organização;</p> <p>Incentivo à criatividade, favorecendo o engajamento e a efetividade organizacional.</p>
D7	Transformacional com; características de liderança situacional	<p>Fomenta o diálogo, escuta ativa e estimula a autonomia;</p> <p>Utiliza ferramentas de monitoramento e controle das atividades;</p> <p>Reconhecimento pessoal;</p> <p>Diálogo e no aprimoramento de habilidades;</p>
D8	Transformacional com traços transacionais e situacionais	<p>Valorização da conversa, da escuta e do incentivo à autonomia;</p> <p>Controle e supervisão das tarefas;</p> <p>O estilo é adaptado de acordo com o contexto e as necessidades de seus colaboradores.</p>

D9	Transformacional com traços situacionais e democráticos	Diálogo, autonomia e reconhecimento; sensibilidade interpessoal e à habilidade de guiar a equipe em direção aos objetivos institucionais.
D10	Democrático, com traços da liderança transformacional e situacional	Diálogo aberto, delegação autônoma e reconhecimento à equipe;
D11	Democrático, mas com traços transformacionais	Ouvindo, dialogando e valorizando sua equipe; Inspira, motiva e desenvolve os membros da equipe; Sensibilidade relacional e direcionamento estratégico.
D12	Transformacional e democrático, com um toque transacional e carismático.	Administração colaborativa e participativa; Tomada de decisões em conjunto; incentivo à inovação; Comunicação informal e o reconhecimento emocional; Gestão eficaz dos recursos humanos e materiais.

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

À luz das caracterizações sintetizadas no quadro anterior, torna-se possível avançar para a apresentação da síntese dos principais resultados da pesquisa, destacando os elementos centrais que emergiram da análise das entrevistas e dos questionários aplicados e sua articulação com as categorias investigadas. Essa etapa permite consolidar as informações coletadas, evidenciar padrões recorrentes e organizar os achados de forma sistemática, oferecendo uma visão integrada do comportamento de liderança observado nas diretorias regionais da Sedese e preparando o terreno para a discussão mais ampla sobre o alinhamento com o modelo proposto pelo Programa Transforma Minas.

O tópico a seguir, apresenta a consolidação dos dados apurados ao longo da pesquisa, articulando as evidências encontradas nas entrevistas com os objetivos propostos inicialmente. A síntese aqui exposta não apenas resume os achados, mas busca integrar as percepções dos gestores à luz da literatura técnica, oferecendo uma visão panorâmica sobre como a liderança é exercida na Sedese.

4.5 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

4.5.1 Estilos de Liderança dos Diretores da Sedese e Alinhamento com o Programa Transforma Minas

Em uma análise conjunta do perfil de liderança dos 12 (doze) diretores regionais da Sedese, obteve-se um panorama de liderança, majoritariamente composto pelos estilos **Transformacional** e **Democrático**, com manifestação pontual dos estilos **Situacional** e **Transacional**. Esse resultado evidencia a complexidade da gestão pública regional, que requer uma variedade de comportamentos e a habilidade de se adaptar a diferentes contextos. Cada gestor tem seu estilo (Abbade E Brenner, 2009), sempre tentando equilibrar a eficiência com o cumprimento das metas da instituição (Hasan, 2018), de acordo com as circunstâncias que surgem (Maximiano, 2011).

A Liderança Transformacional é caracterizada pela habilidade de motivar equipes, incentivar a inovação e promover o crescimento profissional. Esses diretores são agentes de mudança (Mcgregor, 2003) e mobilizam suas equipes por meio de uma visão ética e estratégica (Mcewen & Wills, 2009; Fisher, 2016). Esse tipo de liderança eleva a consciência e o envolvimento dos membros da equipe (BURNS, 1978; 1979), almejando formar novas lideranças (Santos, 2007) e adaptando-se ao contexto (Bass & Riggio, 2006).

Nas práticas relatadas, esse perfil aparece no incentivo à autonomia, no reconhecimento individualizado e na criação de estratégias de melhoria, como ilustrado pelas seguintes falas: "Deixo a equipe um pouco à vontade para se oferecer; se não houver, indico quem tem mais afinidade/expertise com o tema" (D1). "A gente já sabe quem da equipe que tem essa habilidade, e cada um toma para si essa parte" (D8). " A gente vai impulsionando assim, vai percebendo as

dificuldades e vai tentando alavancar o potencial naquela dificuldade para quebrar aquela barreira."(D12). Nota-se que o D1 afirma priorizar a autonomia e o perfil técnico, enquanto o D8 parte para a delegação colaborativa e direta. Já o D12, busca inspirar e motivar os seguidores a superarem seus próprios interesses em prol do grupo.

A **recompensa e motivação** e a busca por estratégias proativas da liderança transformacional também se manifestam, como no relato do Diretor 2, que afirma: "Peguei a avaliação de desempenho da Regional, levantamos pontos negativos e criamos estratégias"(D2). A diretora 8, opta pela motivação inspiradora e no reforço positivo: "Eu recompenso dando *feedback* para elas a cada ação (...)costumo elogiar muito a minha equipe em todos os espaços(...) fazemos um momento com café da manhã e recordamos datas comemorativas, pois a questão financeira tá longe do meu alcance" (D8). Por fim, o aspecto do cuidado e da valorização das contribuições individuais é demonstrado pelo Diretor 11, que flexibiliza as regras em prol do bem-estar da equipe: "Falei: olha, hoje eu acho que é um dia de você trabalhar mesmo no teletrabalho... estávamos muito cansados da viagem, em tese, hoje ela deveria ir trabalhar presencial e ela tinha a opção também de trabalhar no teletrabalho" (D11).

O **Desenvolvimento de Talentos**, um pilar transformacional, se concretiza na delegação intencional e individualizada. O Diretor 1 exemplifica essa prática ao delegar baseando-se no potencial da equipe: "Num dos encontros, eu coloquei um deles para palestrar(...). Falei: a tua missão é apresentar o conteúdo, então vai lá e faça(...). E não é que eles foram, se sentiram bem e na reunião posterior deram o *feedback*" (D1). O Diretor 3 reforça o foco no aprimoramento contínuo: "O estímulo é dialogar sobre a necessidade do aprimoramento do conhecimento profissional. Deixo livre para que busquem cursos, e nos momentos de *feedback* faço proposições de ações conforme vejo necessidade do serviço" (D3). Essa consideração individualizada é reforçada pela Diretora 5, que utiliza ferramentas formais para o desenvolvimento, afirmando que faz o "No *feedback*, falo da importância da contribuição delas da equipe... nos momentos da avaliação, do PGDI, eu coloco as metas para elas e depois faço os acompanhamentos"(D5).

A Liderança Democrática também se destaca, caracterizada pela participação ativa da equipe nos processos decisórios. Tal estilo valoriza corresponsabilidade, diálogo e construção coletiva, percebidos em expressões como "A gente", "Nós" e

"Fazemos" nas falas dos diretores. A principal característica desse estilo de liderança é a participação ativa dos integrantes da equipe nas decisões da organização, mudando o foco das ações do líder para o que os seguidores têm a oferecer (Bhatti Et Al., 2012; Staff, 2004). Esse estilo é propenso à satisfação e ao desenvolvimento de habilidades no trabalho, pois constrói um ambiente que se alinha às motivações dos membros da equipe, resultando em um desempenho mais eficaz e gratificante (Jayasingam; Cheng, 2009).

Essa abordagem é comprovada nas práticas de gestão de tarefas e equipes, com a **Comunicação** sendo operacionalizados de maneira constante e adaptada ao formato de trabalho híbrido: a Diretora 5, por exemplo, demonstrou essa flexibilidade ao afirmar: "Fazemos reuniões de equipe semanais (presenciais ou online) e usamos o grupo de WhatsApp para comunicação contínua, mesmo na rotina de teletrabalho" (D5). Da mesma forma, o Diretor 3 indicou a adaptação: "Utilizamos redes sociais (e-mail e WhatsApp) devido ao teletrabalho... e aproveito os encontros presenciais para direcionar assuntos" (D3). A diretora 2 preza pela participação na equipe no momento da comunicação das decisões: "As decisões que são tomadas, elas são construídas em equipe. Faço de tudo para que elas se sintam parte desse processo e não algo imposto(D2).

Na **Delegação de Funções**, os diretores buscam ativamente a participação na distribuição de tarefas, como ilustra o Diretor 4: "Tivemos que chegar a um consenso de tarefas; conseguimos desenhar as funções dentro do que dava para todos fazerem" (D4). Essa análise de perfil é reforçada pelo Diretor 3: "Eu analiso a demanda e o perfil de cada uma para delegar a atividade" (D3). Para a diretora 5, o perfil democrático se expressa na forma de dividir as tarefas de maneira igualitária: "A gente dividiu, por exemplo, a divulgação de ações por WhatsApp, uma das técnicas é responsável, a outra fica pela divulgação por e-mail."(D5).

No **Controle**, a prática democrática se manifesta no estabelecimento de um monitoramento mútuo e acordado. O Diretor 2 ressaltou essa característica ao afirmar que realiza reuniões para verificar o que "Foi acordado e pactuado em equipe, não algo imposto por mim" (D2). O Diretor 1 demonstra essa participação já na fase de planejamento: "Planejamento anualmente construído com participação; sou muito claro que vou cobrá-los" (D1), e o Diretor 4 detalha o processo: "Eu passo com eles um a um e fico monitorando; vamos fazer juntos" (D4).

Na **Orientação para Resultados**, a definição de metas é um processo colaborativo que utiliza o *feedback* e a análise de desempenho, abrangendo tanto aspectos quantitativos quanto qualitativos. O Diretor 2 descreveu a criação de soluções em equipe: "Peguei a avaliação de desempenho, levantamos pontos negativos e criamos estratégias" (D2). O planejamento é feito de forma proativa, como descreve o Diretor 1: "Acompanhamos e monitoramos as atividades com muita antecedência, deixando as coisas fluindo de uma vez, pois esse é meu jeito de trabalho" (D1). O Diretor 3 reforça o foco no monitoramento e na coesão: "Monitoro as entregas e o atendimento aos municípios para garantir o alcance das metas. O resultado final é uma equipe bem coesa no desenvolvimento dos trabalhos" (D3).

A formalização da meta e do acompanhamento é descrita pelo Diretor 5: "Nos momentos da avaliação, do PGDI, eu coloco as metas para a equipe, faço os acompanhamentos e dou o retorno sobre a importância da contribuição delas" (D5). Essa prática de gestão por métricas é corroborada pelo Diretor 6: "Trabalhamos com números e utilizamos o *feedback* das avaliações (PGDI) para colocar metas claras" (D6). Por fim, o Diretor 10 direciona a equipe para resultados de excelência, mesmo diante de desafios: "Minha orientação é que consigam dar o máximo de apoio técnico. O resultado esperado é atingir a máxima excelência para os municípios, apesar das dificuldades de recursos humanos" (D10).

Ainda que o modelo predominante seja com forte presença de características Transformacionais e Democráticas, também foram identificados elementos da Liderança Situacional e Transacional em menor grau. A Liderança Situacional se fundamenta na habilidade do líder de adaptar sua abordagem às necessidades de cada situação e ao nível de prontidão dos membros da equipe (Hersey; Blanchard, 1986; Stoner; Freeman, 1999). Esse modelo parte do pressuposto de que competência e motivação são fatores centrais e, por isso, direciona a escolha do estilo mais apropriado, enfatizando que a eficácia da liderança está em se ajustar às necessidades e ao desenvolvimento da equipe (Gonçalves & Mota, 2011; Maximiano, 2000).

Dessa forma, a Liderança Situacional é identificada nas falas dos Diretores D6, D8 e D11, especialmente no que se refere ao **Gerenciamento de Mudanças**:

Tento fazer de forma colaborativa, mas nem sempre é aceita(...) tive que ser mais afirmativa, dizendo 'é assim que tem que ser feito', porque senão a

mudança não acontece(...) tive que adotar uma postura mais ativa e incisiva. (D6)

Minha própria entrada na regional provocou estranhamento (...) lidar com toda aquela situação e conseguir mesmo espaço dentro da própria equipe (...) passar confiança, né? E eu acho que um desafio foi isso(...) tive que correr atrás para ter aquele ambiente com condições de trabalho. (D8)

A gente muda aquilo que você acha que é necessário (...) o que eu mudei [...] foi a responsabilidade com o telefone no teletrabalho (...) então eu exigi [...] o telefone tem que estar no teletrabalho [...] resposta rápida. (D11)

Bem como, na fala do Diretor D4, no quesito **Controle da Equipe**:

Se eu te falar que eles cumprem 100% as responsabilidades, não cumprem e não vão cumprir (...) e eu também não vou cobrar esse 100% porque senão fica muito moroso e gera mais conflitos.(D4)

Por conseguinte, esses trechos apontam como os líderes conseguem ajustar seu estilo de liderança de acordo com a maturidade, as necessidades e os comportamentos da sua equipe. Sendo assim, a liderança não é um modelo estático, mas uma prática aplicada "sob medida" para cada circunstância específica (Hersey; Blanchard, 1986).

Por sua vez, a Liderança Transacional também se destaca nas falas dos entrevistados, pois se baseia em trocas entre o líder e seus liderados, empregando a autoridade formal para direcionar o alcance de objetivos e definir expectativas de forma clara (Potter, 2004; Maximiano, 2007; Policarpo, 2016). Você prioriza resultados, impulsionado por recompensas externas e tangíveis, como bônus e promoções, sustentando um estilo de gestão pautado em resultados e supervisão (Bass, 1990; Day *et al.*, 2000; Bergamini, 1994).

Em relação ao **Controle da Equipe**, a diretora 8, diz manter monitorização, avaliação e troca relacionada ao desempenho e ao cumprimento de metas, típica ação da liderança transacional: "A gente tem um painel gerencial que é onde é registrado as ações de apoio técnico...eu estou sempre atenta a esse painel...a gente tem o nosso registro de relatórios...eu faço um uma avaliação das entregas desenvolvidas ao longo do mês."(D8).O diretor 12 reforça essa parte do controle transacional: "...eu olho a agenda, olhamos os e-mails, então a gente sabe que cada um da regional, tá fazendo naquele momento...E aí no final do dia eu perguntei ao grupo se deu tudo certo, se o dia foi produtivo"(D12).

Sobre a **Orientação para resultados**, o diretor 12 destaca que foca na avaliação, correção e estabelecimento de padrões:

(...) Como eu participo ativamente, eu consigo depois de cada reunião dar um *feedback* para elas... a gente tem um cronograma certinho, definido dos apoios. Então, já é um padrão da regional, sabe? Todas elas seguem o mesmo padrão.(D12)

Isto posto, a comparação das falas dos entrevistados com o Programa Transforma Minas evidencia que **o perfil de liderança dos diretores converge substancialmente com o modelo idealizado**, que combina visão estratégica e inspiração (Transformacional), articulação e participação (Democrático) e flexibilidade contextual (Situacional). Os achados mostram que a prática gerencial da Sedese está alinhada à proposta do programa, reforçando a importância da convergência de estilos de liderança para lidar com a complexidade do serviço público regional.

Por fim, do ponto de vista das Competências de Liderança, quatro pilares tornam-se centrais nesta pesquisa: comunicação efetiva, gestão proativa de mudanças, desenvolvimento de talentos e tomada de decisão participativa. Esses elementos sustentam a capacidade dos diretores de liderarem a equipe, promoverem engajamento, alinhamento e melhoria contínua.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi avaliar se os estilos de liderança apresentados pelo Programa Transforma Minas estão em concordância com os estilos utilizados pelos diretores regionais da Sedese. A análise das doze entrevistas indica que esse objetivo foi atingido, pois os dados empíricos mostram uma concordância significativa entre o modelo de liderança proposto pelo programa e as percepções dos gestores. No entanto, é fundamental ressaltar que os resultados verificados indicam que os gestores se declaram alinhados a determinados estilos, o que reflete a autoimagem de sua liderança; tal alinhamento no plano do discurso não significa, necessariamente, que esses estilos sejam praticados de fato no cotidiano organizacional.

Somado a essa distinção entre o discurso e a prática, identifica-se como uma das principais limitações metodológicas deste estudo a circunscrição da coleta de dados exclusivamente ao estrato gerencial. A aplicação de entrevistas e questionários apenas aos gestores impossibilitou a triangulação de perspectivas com os liderados, o que permitiria confrontar a autoavaliação dos diretores com a percepção real de suas equipes. Essa lacuna decorre da natureza temporal e do escopo de uma dissertação de mestrado, visto que a inclusão do contingente de subordinados geraria um volume de informações cuja análise qualitativa e quantitativa excederia o tempo hábil regulamentar para a conclusão e defesa desta pesquisa.

Assim, é importante destacar que o Programa Transforma Minas se fundamenta em princípios contemporâneos da administração pública, especialmente a gestão por competências, a meritocracia e a cultura de inovação. Tais diretrizes sustentam um modelo de liderança orientado por visão estratégica, colaboração, flexibilidade e foco em resultados, dimensões essenciais para o desempenho institucional no setor público. Os achados desta pesquisa indicam que os diretores regionais da Sedese adotam predominantemente comportamentos transformacionais e democráticos, incorporando, quando necessário, elementos situacionais e transacionais. Essa combinação configura um estilo composto de liderança, adequado à complexidade dos contextos regionais e às demandas administrativas contemporâneas.

Dessa forma, torna-se possível afirmar que o tipo de liderança identificado na Sedese está alinhado ao modelo proposto pelo Programa Transforma Minas, evidenciando avanços relevantes na profissionalização e no fortalecimento da gestão pública. A prática gerencial analisada demonstra que a liderança exercida pelos diretores, fundamentada na inspiração, na participação e na flexibilidade, contribui para a consolidação de uma administração pública mais humana, inovadora e orientada para resultados, capaz de responder às demandas sociais e aos desafios estruturais ainda presentes no setor.

Os dados coletados também validam a compreensão de que o Programa Transforma Minas representa uma iniciativa inovadora e disruptiva na gestão pública mineira. Ao propor um modelo de liderança baseado no desenvolvimento de competências, na racionalidade administrativa e no estímulo às capacidades transformacionais, o programa fomenta uma cultura institucional que valoriza o diálogo, a aprendizagem contínua, o desempenho e a responsabilização. A forte convergência entre os referenciais do programa e as práticas observadas nas Regionais indica que a Sedese avança no sentido de consolidar um ambiente de liderança madura, reflexiva e orientada ao aprimoramento das políticas públicas.

Contudo, mesmo diante dos avanços em gestão de pessoas, os dados evidenciaram fragilidades estruturais persistentes no âmbito das Regionais da Sedese. Os entrevistados relataram limitações significativas quanto às condições de trabalho, incluindo equipamentos de informática obsoletos, insuficiência de infraestrutura adequada e necessidade de maior suporte tecnológico, fatores que justificam, em alguns casos, a intensificação do teletrabalho.

Além disso, outros problemas igualmente relevantes foram identificados na mobilidade institucional: muitas Regionais não dispõem de veículos próprios, dependendo de rodízios que comprometem a frequência e a eficiência das visitas técnicas. Ademais, a elevada quantidade de municípios sob responsabilidade dos diretores contrasta com a insuficiência de pessoal, revelando um cenário de sobrecarga e escassez de recursos humanos. Posto isto, embora o Programa Transforma Minas represente um marco na modernização da gestão pública mineira, sua plena efetividade ainda é limitada por restrições organizacionais que escapam ao âmbito da liderança.

É importante destacar algumas limitações do estudo, como a análise pontual do olhar para um edital do Programa. Estudos futuros podem analisar mais de uma

edição do Programa ao longo do tempo para mostrar como as competências entre pessoas e programa foi se conectando ao longo do tempo. Também seria interessante analisar outras secretarias, para além da de Desenvolvimento Social.

As contribuições desta pesquisa incluem três dimensões principais: científica, gerencial e social. Do ponto de vista científico, o estudo melhora a compreensão da liderança no setor público brasileiro. Ele mostra a aplicabilidade e a efetividade de modelos convergentes, especialmente a combinação de estilos transformacionais, democráticos, situacionais e transacionais em ambientes institucionais complexos. Esse achado fortalece o debate teórico sobre liderança pública e amplia as opções analíticas para pesquisas futuras. No campo da gestão pública, os resultados oferecem apoio para a melhoria de políticas de desenvolvimento gerencial. Isso reforça a importância da gestão por competências, da meritocracia e da cultura de inovação no Programa Transforma Minas.

Portanto, esses fatores indicam que práticas de liderança bem estruturadas podem atuar como instrumentos de fortalecimento institucional, favorecendo um melhor alinhamento entre os objetivos estratégicos e o desempenho da organização. Por último, no contexto social, a pesquisa mostra que líderes mais capacitados, engajados e focados em resultados contribuem diretamente para a habilidade do Estado em fornecer serviços públicos mais eficazes, justos e responsivos. Ao destacar as conexões entre liderança, desempenho institucional e impacto social, este estudo reforça a relevância de investir constantemente na capacitação e no desenvolvimento de gestores públicos como uma estratégia fundamental para o fortalecimento do Estado e promoção do bem-estar coletivo.

Por fim, considerando as conclusões apresentadas, este estudo abre caminho para novas investigações que possam aprofundar a compreensão sobre o fenômeno da liderança na administração pública mineira. Sugere-se, para pesquisas futuras, a adoção de uma abordagem multivariada que inclua a perspectiva dos liderados, permitindo uma análise comparativa entre a autoavaliação dos gestores e a percepção das equipes, a fim de mitigar vieses de subjetividade e identificar possíveis lacunas entre o discurso e a prática organizacional.

REFERÊNCIAS

- ABBADE, Eduardo Biacchi; BRENNER, Sônia Maria. Percepção de barreiras à prática de gestão estratégica de pessoas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 3, 2009.
- ADRIANO, Fabiano; GODOI, Christiane Kleinübing. Liderança e competências: uma análise da produção científica brasileira. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, 2014.
- ALBLOSHI, Fahad Abdulaziz; NAWAR, Yehia Sabri. Assessing the impact of leadership styles on organisational performance: The case of Saudi Private SME's. **Journal of Organizational Studies and Innovation**, v. 2, n. 2, p. 66-77, 2015.
- ALLPORT, G. W. **Personalidade: padrões e desenvolvimento**. São Paulo: EPU, 1973.
- AMARAL, Luiz Claudio Do. **Liderança e Motivação nas Organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- AMCHAM BRASIL; HUMANIZADAS. **Panorama ESG Brasil 2024: avanços e desafios para as empresas brasileiras**. São Paulo: Amcham Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.amcham.com.br>. Acesso em: 26 jan. 2025.
- ANTONAKIS, J.; DAY, D. V. **The Nature of Leadership**. 3. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2017.
- ARAÚJO, E. T. H. et al. Liderança do enfermeiro nos serviços de urgência e emergência: revisão integrativa. **Brazilian Journal of Health Review**, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 2029–2041, 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/1542>. Acesso em: 15 mai. 2024.
- ARNOLD, John A. et al. The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a New Scale. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, n. 3, p. 249-269, 2000.
- ASANOME, Cleusa Rocha. **Liderança sem seguidores: um novo paradigma**. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- BACON, Kevin. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 4, p. 81, 1999.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BASS, B. M. **Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Application**. 3. ed. New York, NY: The Free Press, 1990.

BASS, B. M. Does the Transactional–Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? **Leadership Quarterly**, v. 8, n. 4, p. 329-339, 1997.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

BASS, B. M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational Leadership**. 2. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2006.

BASS, B.; BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: theory, research & managerial applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.

BEDEIAN, Arthur G.; GLUECK, William F. **Management**. 3. ed. Chicago: Dryden Press, 1983.

BEHMER, Sara I. **Liderança Visionária: um estudo com executivos no contexto organizacional brasileiro**. 2005. 69 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

BENEVIDES, V. L. de A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.

BENINATO, G. **Liderança na Administração Pública**. São Paulo: Saraiva, 2021.

BENTO, António V. Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. **Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar**, p. 145-157, 2008.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a Administração de Sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102–114, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2005.

BHATTI, Nadeem et al. The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. **International Business Research**, v. 5, n. 2, p. 192-201, 2012.

BIECH, Elaine. **Manual de liderança da ASTD: A melhor fonte de informação sobre a arte de liderar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **The New Managerial Grid**. Houston: Gulf Publishing, 1978.

BOGDAN, Robert; BIKLEN, Sari. **Investigação Qualitativa em Educação**. Porto: Porto Editora, 2003.

BONACCORSI, M. M. **O Programa Transforma Minas na perspectiva dos servidores públicos**. 2023. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2023.

BORGES, Vanessa E. A Evolução do papel do líder nas organizações: um enfoque histórico. **Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica**, v. 2, p. 2, 2009.

BOTELHO, C. B.; KROM, V. Os estilos de Liderança nas Organizações. **Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica**. 2012.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão do Desempenho. **RAE**, v. 41, n. 1, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

BROWN, T.; WILLIAMS, B.; JOLLIFFE, L. Leadership Style Preference of Undergraduate Occupational Therapy Students in Australia. **Hong Kong Journal of Occupational Therapy**, v. 24, n. 1, p. 35–42, 2014.

BRYMAN, Alan. **Liderança nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

BUSH, V. **Science, the endless frontier: a report to the president**. Washington, D.C.: U. S. Government Printing Office, 1945.

CAMACHO, R. R. **Fatores Condicionantes da Gestão de Custos Inter organizacionais**. 2010. Tese (Doutorado) – FEA/USP, São Paulo, 2010.

CARBONE, Pedro Luiz et al. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHAMPOUX, J. E. **Organizational behavior: integrating individuals, groups, and organization**. 4. ed. New York: Routledge, 2011.

CHELLADURAI, P. **Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective**. 2. ed. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway, 2001.

CHEMERS, M. M. Leadership research and theory: a functional integration. **Group Dynamics: Theory, Research, and Practice**, v. 4, n. 1, p. 27–43, 2000.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 2006.

COELHO, Pedro J.; MENON, Isabella. **Gestão Pública Contemporânea**. Curitiba: Intersaberes, 2018.

COSTA, Beatriz; COSTA, S. **Liderança e Gestão de Equipes**. Lisboa: Sílabo, 2012.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Miguel Pina; SILVA, A. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: RH, 2010.

CURWIN, Jon; SLATER, Roger. **Quantitative methods for business decisions**. 3. ed. 1991.

DALTON, Mike. Are competency models a waste? **Training and Development**, v. 51, n. 10, p. 46-49, 1997.

DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. **The nature of Leadership**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2012.

DE OLIVEIRA, J. A. S. A implementação da Gestão por Competências no âmbito da administração pública estadual: A experiência do Governo Mineiro com o Programa Transforma Minas. **Encontro Brasileiro de Administração Pública**, 2022.

DE SOUZA NETO, S. P.; CALVOSA, M. V. D. As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, p. 68-94, 2006.

DE WAAL, A. Achieving High Performance in the Public Sector: What Needs to Be Done? **Public Performance & Management Review**, v. 34, n. 1, 2010.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DGAP. **Avaliação e desenvolvimento de competências na administração pública**. Lisboa, 2006.

DIAS, G. B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração. In: DUTRA, J. S. et al. (Orgs.). **Competências: Conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUBRIN, Andrew J. et al. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FISCHER, S. A. Transformational leadership in nursing: a concept analysis. **Journal of Advanced Nursing**, v. 72, n. 11, p. 1–10, 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Programa de Desenvolvimento de Lideranças Regionais encerra primeiro ciclo**. 2025. Disponível em: <https://fjp.mg.gov.br>. Acesso em: 17 nov. 2025.

GALTON, F. Hereditary talent and character. **Macmillan's Magazine**, 12, p. 157-66, 1865.

GARDNER, J. W. The Cry for Leadership. In: GARDNER, J. W. **On Leadership**. New York: Free Press, 1990.

GARDNER, W. L. et al. Scholarly leadership of the study of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 6, p. 922-958, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIUDICE, Rodrigo Chagas. Desafios da Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal Brasileira. **Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento – RBPO**, Brasília, v. 2, n. 2, p. 188-204, 2012.

GODOY, Arilda Schmidt. Refletindo sobre a pesquisa qualitativa e suas formas de expressão. **Revista de Administração de Empresas**, 2005.

GOLEMAN, Daniel. **O poder da inteligência emocional**: como liderar com sensibilidade e eficiência. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GONÇALVES, Helen Silva; MOTA, Caroline Maria de Miranda. Liderança situacional em gestão de projetos: uma revisão da literatura. **Production**, v. 21, p. 404–416, 2011.

GRAEN, George B. Role-making processes within complex organizations. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Treinamento**. São Paulo: Pearson, 2007.

GREENLEAF, R. K. **Servant leadership**: A journey into the nature of legitimate power & greatness. Mahwah, NJ: Paulist Press, 1977.

GRINT, Keith. Problems, problems, problems: The social construction of 'leadership'. **Human Relations**, London, v. 58, n. 11, p. 1467-1494, 2005.

HASAN, M. Leadership Styles and Employee Engagement. **Journal of Business Studies**, 2018.

HAUSER, P. Are the social sciences ready? **American Sociological Review**, v. 11, p. 379–384, 1946.

HELMS, Marilyn M. **Encyclopedia of Management**. 5. ed. Thomson Gale, 2006.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HOLLANDER, Edwin P. **Leadership Dynamics**: A Practical Guide to Effective Relationships. New York: Free Press, 1978.

HOOIJBERG, Robert; CHOI, Jaepil. The impact of leadership on organizational culture. **Journal of Applied Social Psychology**, 2001.

HORTON, Sylvia. Competency management in the public sector. **International Journal of Public Administration**, v. 19, n. 4, p. 301-314, 2002.

HUANG, X. et al. The servant leadership and team effectiveness. **Journal of Management**, 2010.

JACOBS, T. O. **Leadership and exchange in formal organizations**. Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.

JESUÍNO, Jorge Correia. **Processos de Liderança**. Lisboa: Livros Horizonte, 2005.

JOHNSON, C.; HACKMAN, M. Leadership: A communication perspective. **Journal of Education for Business**, v. 93, n. 4, 2018.

KATZ, D.; KAHN, R. **The Social Psychological Of Organizations**. 2. ed. New York: Wiley, 1978.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. **O desafio da liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KREISIG, Zuleika Kellen Galvão et al. Gestão por Competência na administração pública no Brasil. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 5, n. 3, 2021.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber**: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEME, Rogério et al. **Gestão por competências no setor público**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

LEMOS, Ana Heloísa et al. **Liderança e Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". **The Journal of social psychology**, v. 10, n. 2, p. 269-299, 1939.

LIKERT, Rensis. **The Human Organization: Its Management and Value**. New York: McGraw-Hill, 1967.

LLEWELLYN, Sue; NORTHCOTT, Deryl. The average hospital. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, 2007.

MAIA, Tânia Sofia Vieira et al. O papel da liderança na administração pública. **Lex Humana**, v. 15, n. 4, p. 17–35, 2023.

MARCONI, M. De A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGREGOR, D. M. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: theory and practice**. 6. ed. Los Angeles: Sage Publications, 2013.

OSBORN, R. N. et al. Toward a contextual theory of leadership. **Leadership Quarterly**, v. 13, n. 6, p. 797-837, 2002.

PRUX, Paula Raymundo et al. Seleção de lideranças no serviço público pela matriz de competência. **Revista Estudos de Planejamento**, n. 20, 2023.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 13. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SECCHI, Leonardo et al. **Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STOGDILL, R. **Handbook of Leadership**. New York: The Free Press, 1974.

VAN SETERS, D. A.; FIELD, R. H. G. The evolution of leadership theory. **Journal of Organizational Change Management**, v. 3, n. 3, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2010.

Apêndice 1 – Roteiro para entrevista para Identificação dos Estilos de Liderança

Seção 1: Dados dos Entrevistados

Gênero do Entrevistado	
Nível de Instrução	
Idade	
Cargo/Função	
Regional Sedese	
Tempo na Instituição	
Tempo na Função Atual	
Experiências Anteriores em Liderança	
Tamanho da Equipe Liderada	

Seção 1: Tomada de Decisões

1. Como você toma decisões importantes, especialmente em situações de pressão ou que exigem rapidez?

Seção 2: Comunicação com a Equipe

2. Como você normalmente se comunica com sua equipe, especialmente ao passar diretrizes importantes?

Seção 3: Delegação de Funções

3. Como você delega responsabilidades e tarefas dentro da sua equipe?

Seção 4: Recompensa e Motivação da Equipe

4. Como você recompensa e motiva sua equipe para alcançar os objetivos?

Seção 5: Controle da Equipe

5. Como você exerce controle e garante que a equipe esteja cumprindo suas responsabilidades?

Seção 6: Gestão de Conflitos

6. Como você lida com conflitos dentro da equipe?

Seção 7: Gerenciamento de Mudanças

7. Como você gerencia mudanças dentro da sua equipe ou organização? Pode descrever uma situação onde sua abordagem foi decisiva para o sucesso?

Seção 8: Estímulo à Criatividade e Desenvolvimento de Talentos

8. Quais estratégias você utiliza para estimular a criatividade e desenvolver talentos dentro da sua equipe? Pode compartilhar um exemplo onde isso levou a resultados significativos?

Seção 9: Orientação da Equipe para Obter Resultados

9. Como você orienta sua equipe para alcançar os objetivos e obter resultados? Pode descrever uma situação onde sua orientação foi crucial?

Seção 10: Definição da Personalidade na Liderança

10. Como você definiria sua personalidade como líder? Quais são as qualidades ou características que você acredita serem as mais marcantes na sua abordagem de liderança?

Apêndice 2– Questionário para Avaliação de Estilos de Liderança com Base em Competências

Descrição: Este formulário foi elaborado para ajudar a identificar e refletir sobre o seu estilo de liderança, avaliando como você aplica suas competências em diversas situações do dia a dia organizacional. As perguntas abordam aspectos essenciais da liderança, como tomada de decisões, comunicação, delegação, controle, motivação, gestão de conflitos e mudanças, estímulo à criatividade e orientação para resultados. Ao responder este formulário, você terá a oportunidade de analisar seu comportamento em diferentes contextos e como ele afeta a sua equipe. Suas respostas contribuirão para um melhor entendimento de seus pontos fortes e áreas de desenvolvimento, ajudando a alinhar suas práticas de liderança com os objetivos da organização e o crescimento de sua equipe. Para auxiliá-lo nas respostas, apresentamos uma breve explicação de cada competência de liderança, fundamentada na literatura sobre o tema.

1) No processo de Tomada de Decisões como você atua?

Conceitos:

Tomar decisões envolve escolher uma opção entre várias disponíveis. Para isso, o tomador de decisão deve identificar e analisar a situação, criar opções, avaliar essas opções, selecionar a melhor delas, implementá-la e, finalmente, revisar os resultados obtidos. (Caravantes; Panno; Kloeckner, 2005).

O processo de tomada de decisão começa quando surge uma situação que exige ação, seja por frustração, interesse, desafio, curiosidade, ou oportunidade (Maximiano, 2009).

- () Toma decisões de forma independente e ágil, com pouca ou nenhuma consulta aos membros da equipe.
- () Envolve os membros da equipe no processo de tomada de decisões, buscando consenso e diferentes pontos de vista.
- () Delega a tomada de decisões para os membros da equipe, proporcionando liberdade aos indivíduos.
- () Toma decisões alinhadas com uma visão inspiradora, frequentemente após consultar os membros da equipe para proporcionar uma decisão final inspiradora.
- () Pauta as decisões em regras claras e objetivas.
- () Pauta as decisões com base em uma visão clara do futuro, observando o impacto a longo prazo.
- () Toma decisões que inspirem a equipe, por meio do seu carisma para influenciar o resultado.

2) Como é sua Comunicação com a Equipe?

Conceito:

A comunicação é uma ferramenta que promove a cooperação eficaz entre os colaboradores, alinhando esforços em torno de objetivos comuns. Para um líder, essa habilidade é fundamental, pois permite fornecer feedback valioso e eficaz, essencial para o bom funcionamento e crescimento da organização (Cardoso; Silva; Sobrinho, 1998).

- () Comunicação unilateral, focada em clareza e obediência.
- () Comunicação bilateral, estimulando *feedback* e discussões com os membros da equipe.
- () Comunicação aberta e flexível com os membros da equipe e pouca intervenção da liderança.
- () Utiliza a comunicação para motivar, inspirar e criar conexão emocional com os membros da equipe.
- () Focado em transmitir uma visão clara e inspiradora com orientação para o futuro para os membros da equipe
- () Comunicação pautada em tarefas, metas e expectativas claras e *feedback* constante.
- () Comunicação que incentiva mudanças com visão clara e inspiradora do futuro.

3) Como você delega funções para sua equipe?

Conceito:

A delegação de funções refere-se à transferência de autoridade e responsabilidade para a execução de uma tarefa que, segundo o delegante, será mais bem desempenhada pelo delegado. Isso envolve conceder a outra pessoa a autoridade formal (poder legítimo) e a responsabilidade para realizar atividades específicas. A delegação de autoridade é essencial para garantir o funcionamento eficiente e ágil das organizações (Junqueira, 1992; Moreira, et al, 1997)

- () Delegação mínima, com controle rígido das tarefas.
- () Delegação com base nas discussões com os membros da equipe e estabelecimento de responsabilidades objetivamente divididas.
- () Delega as tarefas de forma ampla e estabelece autonomia total aos membros da equipe.
- () Delegação com objetivo de desenvolver talentos, incentivar a inovação e propor mudanças assertivas.
- () Delegação com base em expectativas e recompensas pré-estabelecidas.
- () Delegação estratégica, ajustando as responsabilidades com orientação para o futuro.

() Delegação que inspira e motiva os membros da equipe e incentivando-os a assumir responsabilidades promovendo o reconhecimento individual.

4) Como você proporciona a Recompensa e Motivação da Equipe?

Conceitos:

O sistema de recompensas é um conjunto de ferramentas, tanto materiais quanto imateriais, que estão alinhadas com a estratégia da empresa. Essas recompensas representam a compensação pela contribuição do empregado para os resultados do negócio, com base em seu desempenho profissional, e visam aumentar sua motivação e produtividade (Câmara, 2000).

Motivação é a força que leva as pessoas a alcançarem resultados, e deve ser encontrada nas próprias pessoas, não forçada por elas. Ela é uma força interna que age de dentro para fora (Souza, 2005).

Motivação está intimamente ligada ao empenho do indivíduo para atingir objetivos e contribuir para as metas da organização, desde que receba em troca reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento profissional e a satisfação de suas necessidades pessoais (Robbins, 2003).

() Recompensas previamente definidas baseadas em desempenho rígido e engessado.

() Recompensas baseadas na colaboração entre os membros da equipe, promovendo conquistas para o coletivo.

() Incentivos são incomuns deixando que os membros da equipe se autogestionem e auto incentivem.

() Motiva a equipe através da promoção da inspiração pessoal e reconhecimento emocional de seus membros.

() Motiva a equipe com uma visão inspiradora de futuro e oferece recompensas ajustadas com objetivos estratégicos.

() Recompensas claras e específicas ligadas a metas e desempenho individual.

() Motiva e recompensa o desenvolvimento profissional e pessoal dos indivíduos para alcançar mudanças significativas e incentivar a inovação.

5) Como você exerce o Controle da Equipe

Conceito:

O conceito de controle está ligado ao de poder, na medida em que implica a intervenção de uma pessoa ou entidade sobre o comportamento de outra, ou seja, é qualquer processo no qual uma pessoa, grupo de pessoas ou organizações de pessoas determinam, intencionalmente afetam, o comportamento de outra pessoa, grupo ou organização (Tannenbaum, 1975).

() Apresenta controle rígido e constante e supervisão direta dos membros da equipe.

- () Apresenta controle moderado e enfatiza a responsabilidade compartilhada.
- () Apresenta controle mínimo baseado na auto-organização da equipe.
- () Apresenta controle baseado em metas com monitoramento constante de resultados.
- () Apresenta controle flexível alinhado com a visão estratégica.
- () Utiliza o carisma para guiar a equipe, promovendo um ambiente em que os membros se sentem motivados naturalmente.
- () Utiliza o controle como uma forma de guiar a equipe para mudanças contínuas para promover o crescimento organizacional.

6) Como você gerencia conflitos em sua equipe?

Conceito:

O conflito começa quando uma das partes percebe que a outra pode impactar negativamente algo que é significativo para ela (Robbins, 2002).

Existem três categorias de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. O conflito pessoal envolve preocupações e tensões internas do indivíduo. O conflito interpessoal ocorre quando duas ou mais pessoas têm perspectivas divergentes sobre uma situação. Já o conflito organizacional não está relacionado a valores pessoais, mas sim a mudanças ou decisões dentro de uma organização em constante transformação (Berg, 2012).

- () Soluciona os conflitos de forma direta e autoritária.
- () Inclui a equipe na resolução de conflitos, incentivando o consenso. Interfere de forma moderada para que a equipe resolva os conflitos sozinha.
- () Encara os conflitos como oportunidades de crescimento e mudança dentro da organização.
- () Resolve com conflitos baseando-se em regras e acordos previamente estabelecidos.
- () Encara os conflitos como oportunidades de alinhamento com a visão de longo prazo e mudanças estratégicas.
- () Utiliza o carisma para mediar conflitos, inspirando a equipe a superar desafios e se adaptar às mudanças.

7) Como você gerencia mudanças em sua equipe?

Conceito:

A mudança organizacional refere-se a qualquer alteração que ocorra em aspectos estruturais, estratégicos, culturais, tecnológicos, humanos ou em outros componentes da organização, sendo capaz de influenciar partes específicas ou a organização como um todo. (Wood Jr., 2000).

A gestão da mudança está ligada à alteração ou transformação da organização, com o objetivo de preservar ou aumentar sua eficácia por meio do gerenciamento dos processos de mudança (Hayes, 2002).

A gestão de uma mudança deve abranger três elementos principais: conteúdo, pessoas e processos. O conteúdo se refere ao "o que" precisa ser alterado na organização, como estratégia, estrutura, sistemas, processos e tecnologias. As pessoas envolvem os comportamentos, emoções e mentalidades dos indivíduos que participam ou são afetados pela mudança. Os processos, por sua vez, representam o "como" as mudanças no conteúdo e nas pessoas são planejadas e executadas (Anderson; Anderson, 2001).

- () Implementa mudanças de forma autoritária, com pouca ou nenhuma consulta aos membros da equipe.
- () Envolve a equipe no processo de mudança, incentivando o consenso e apoio.
- () Deixa a equipe se adaptar às mudanças por conta própria, com mínima intervenção.
- () Utiliza o processo de mudança como oportunidade para inspirar e renovar a equipe.
- () Implementa mudanças baseadas em procedimentos estabelecidos e assegura a conformidade.
- () Lidera a mudança com uma visão clara e estratégica e prepara a equipe para o futuro.

8) Estímulo à Criatividade e Desenvolvimento de Talentos

Conceito:

A criatividade é definida como a geração de ideias novas e úteis por um indivíduo ou um pequeno grupo de pessoas que colaboram. É vista como a expressão de imaginação, intuição, insight, invenção, inovação, iluminação e originalidade (Amabile, 1999; Caulkins, 2001).

A criatividade organizacional é definida como a criação de algo novo, valioso e útil, seja um produto, serviço, ideia, procedimento ou processo, por indivíduos que colaboram em um sistema social complexo. Ela está ligada à inovação nas soluções empresariais, combinando ideias de diferentes áreas de conhecimento e potencialmente gerando saltos intuitivos (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993; Caulkins, 2001).

- () Apresenta pouca liberdade criativa para os membros da equipe, preferindo seguir as diretrizes estabelecidas.
- () Estimula a criatividade através da colaboração e discussão em grupo.
- () Oferece liberdade total para a equipe explorar ideias e desenvolver suas habilidades.

- () Estimula a criatividade e incentiva a inovação e o desenvolvimento de sua equipe.
- () Desenvolve talentos e estimula a criatividade, de acordo com uma visão inspiradora e de longo prazo.
- () Estimula a criatividade através de inspiração pessoal e reconhecimento individual.
- () Estimula a criatividade com base em recompensas para ideias inovadoras que atendam a objetivos específicos.

9) Como você orienta a Equipe para Obter Resultados

Conceito:

A orientação para resultados envolve a capacidade de manter o foco na concretização dos objetivos do serviço, garantindo a obtenção dos resultados desejados. Isso se manifesta através do compromisso com os objetivos estratégicos da organização e da persistência diante de obstáculos. Envolve também a definição de metas ambiciosas, porém realistas, tanto para si quanto para seus colaboradores (Enap,2019).

Uma equipe é um grupo que entende seus objetivos e está comprometido em alcançá-los de maneira colaborativa. A comunicação entre os membros é autêntica, com um alto nível de confiança. As habilidades de cada membro se complementam, permitindo que o grupo atinja seus resultados (Moscovici, 2007).

- () Estipula objetivos claros e espera que os membros da equipe os cumpram de forma eficiente.
- ()Direciona a equipe através de metas compartilhadas e incentiva a contribuição de todos para alcançar os resultados.
- ()Proporciona pouca orientação aos membros da equipe, permitindo que eles encontrem suas próprias soluções.
- ()Direciona a equipe com base em metas claras e recompensas específicas, monitorando o progresso de forma constante.
- () Alinha a orientação com a visão estratégica e inspira a equipe a alcançar metas notáveis.
- () Inspira os membros da equipe com uma visão clara do futuro, direcionando-os a alcançar resultados transformadores.
- () Motiva a equipe com entusiasmo e confiança, criando um ambiente confiante para alcançar bons resultados.

10) Definição da Perfil na Liderança

Conceito:

O perfil de liderança refere-se à forma como os líderes adaptam suas estratégias de atuação conforme as características de sua equipe, partindo do princípio de que

qualquer colaborador pode executar uma tarefa, mas é responsabilidade do líder identificar os meios e as motivações adequadas para que cada indivíduo possa alcançar os resultados desejados (Hersey e Blanchard, 1968).

Os perfis destacam as características de cada líder e a forma como eles conduzem suas atividades. Assim, é responsabilidade do líder ajustar seu estilo de liderança e desenvolvê-lo em harmonia com os princípios da empresa e, principalmente, em alinhamento com as pessoas envolvidas nos processos da organização (Abdala, 2013).

- () Se vê como um líder assertivo, decisivo e focado em resultados.
- () Se vê como um líder colaborativo, acessível e orientado para o trabalho em equipe.
- () Se vê como um líder flexível, confiando na autonomia e autogestão da equipe.
- () Se vê como um líder inspirador, empático e capaz de influenciar positivamente os outros.
- () Se vê como um líder inovador, motivador e focado em desenvolver e transformar a equipe.
- () Se vê como um líder estratégico, inspirador e orientado para o futuro.
- () Se vê como um líder prático, focado em metas, recompensas e monitoramento constante de desempenho.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário(a) da pesquisa “Programa Transforma Minas: um estudo dos estilos de liderança na Secretaria de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese)”. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é a **necessidade de verificar se o trabalho dos participantes recrutados por meio de um programa de gestão de pessoas está contribuindo para o aumento da eficiência da gestão pública.** Nesta pesquisa pretendemos alcançar o objetivo geral do trabalho, que é **analisar se os estilos de liderança propostos pelo Programa Transforma Minas estão alinhados com os estilos de liderança adotados pelos participantes.**

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você **entrevista com perguntas pré-estabelecidas, onde o participante terá liberdade para argumentar sobre pontos de interesse, e aplicação de um questionário online no google forms, que aborda as competências de liderança e seus diferentes tipos. Será necessário para o preenchimento, o seu e-mail, que será de uso exclusivo para identificar e comparar as respostas com os resultados das etapas anteriores.** Esta pesquisa possui risco mínimo, ou seja, **existe apenas a possibilidade do participante se sentir constrangido ao responder a entrevista ao manifestar sua opinião de forma sincera em alguma etapa da pesquisa.** Mas, para diminuir a chance desse risco acontecer, **é garantido a confidencialidade das respostas e a não identificação dos participantes no relatório, por meio da pseudonimização. Ou seja, é o tratamento por meio do qual um dado perde a possibilidade de associação, direta ou indireta, a um indivíduo, ao utilizar de pseudônimos, salvo pelo uso de informação adicional mantida separadamente pelo entrevistador em um ambiente controlado e seguro, de acordo com o artigo 13, caput, §4º da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Ao final da pesquisa, os dados coletados serão eliminados, de acordo com o artigo 5 da LGPD.** A pesquisa pode ajudar na **melhoria da eficácia e eficiência do setor público.**

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo e nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causadas atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). A pesquisadora não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, a pesquisadora avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora,

Assinatura do Participante

Assinatura da Pesquisador

Nome da Pesquisadora Responsável: Juliana Aparecida Silva de Oliveira

Campus Universitário da UFJF

Faculdade/Departamento/Instituto: Faculdade de Administração e Ciências Contábeis / Programa de Pós-Graduação em Administração

CEP: 36036-900

Telefone: (32) 98847-9144

E-mail: julianaasde.oliveira@gmail.com

Rubrica do Participante de pesquisa
ou responsável: _____
Rubrica da pesquisadora: _____

O CEP avalia protocolos de pesquisa que envolve seres humanos, realizando um trabalho cooperativo que visa, especialmente, à proteção dos participantes de pesquisa do

Brasil. **Em caso de dúvidas, com respeito aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:**

CEP - Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - UFJF

Campus Universitário da UFJF

Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

CEP: 36036-900