

CURSO LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES
2025

SUMÁRIO

Apresentação	4
Introdução	5
1. Conceito: liderança, líder, equipe e grupo	6
1.1 Gestão pública: fundamentos e orientação ao interesse coletivo	7
1.2 Liderança e poder no serviço público	8
1.2.1 A liderança na administração pública contemporânea	9
1.2.2 A gestão de pessoas no setor público: entre paradigmas da política e da técnica	10
1.3 O líder no serviço público: quem conduz	11
1.4 Diferença entre grupo e equipe	11
2. Tipos de liderança	13
2.1 Liderança autocrática	13
2.1.2 Liderança democrática	13
2.1.3 Liderança liberal	14
3.1 Domínio e proficiência	18
3.1.2 o que chamamos de líder	19
4. Papéis existentes numa equipe	20
4.1 Características essenciais de equipe	20
4.1.2 Aprendizagem em equipe	22
4.1.3 Diálogo e discursão processo de aprendizagem e equipe	23
4.2 Como lidar com a realidade atual: conflitos e rotinas defensivas?	25
5 Novo papel como líder junto à equipe	27
5.1 O papel do líder no clima e cultura organizacional	29
5.2 Comunicação como ferramenta essencial para o líder	29
5.3 A influência do modelo mental do líder	31
6 O que é competências?	34
7 Lideranças de equipes multigeracionais, multidisciplinares e multiculturais	36
7.1 O que é uma equipe multigeracional?	36
7.2 O que é uma equipe multidisciplinar	37
7.3 O que é uma equipe multicultural?	38
8 Aspectos que torna uma equipe de alta performance	40
ASPECTOS QUE CARACTERIZAM UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE	40



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Escola de Serviço Público do Espírito Santo - Esesp

9	Como potencializar a liderança da organização:	42
10	Como estimular o empoeiramento e a atitude de tomar decisão	45
	ESTRATÉGIAS PARA ESTIMULAR O EMPODERAMENTO E A TOMADA DE DECISÃO	45
	Referências	47

APRESENTAÇÃO

Este material foi desenvolvido para apoiar Servidores na construção de competências essenciais à liderança contemporânea no serviço público. Em um cenário marcado por transformações rápidas, novas demandas sociais e estruturas organizacionais cada vez mais complexas, a forma de liderar torna-se um elemento decisivo para a qualidade da gestão e para o fortalecimento das instituições públicas.

O curso liderança e gestão de equipes propõe uma reflexão prática e estratégica sobre como conduzir equipes com mais consciência, humanidade e responsabilidade. Aqui, o foco não está apenas nos processos administrativos, mas principalmente nas pessoas.

Ao longo desta jornada formativa, você será convidado (a) a analisar sua postura profissional, compreender diferentes dinâmicas de trabalho, aprimorar sua capacidade de comunicação e desenvolver práticas de liderança que promovam engajamento, clareza e cooperação. O objetivo é ampliar a visão sobre o papel do líder enquanto agente de desenvolvimento, mediador de conflitos, facilitador de aprendizagem e promotor de ambientes saudáveis.

Mais do que apresentar conceitos, este curso oferece oportunidades de prática, reflexão e aplicação direta no cotidiano de trabalho. Liderar no serviço público, exige preparo, consciência e atualização contínua. Que este percurso fortaleça sua atuação profissional e contribua para que você lidere com mais presença, equilíbrio e impacto positivo nas relações e nos resultados.

INTRODUÇÃO

A gestão de equipes no serviço público atravessa um período de transformações intensas, impulsionadas tanto pelas novas expectativas da sociedade quanto pelas mudanças no modo de trabalhar dentro das instituições. O papel da liderança, antes associado quase exclusivamente à coordenação de processos, hoje é compreendido como um elemento estratégico para fortalecer a qualidade das políticas públicas, promover ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentar equipes capazes de responder a desafios complexos.

No contexto estatal, liderar envolve muito mais do que orientar tarefas: exige sensibilidade para lidar com equipes diversas, capacidade de mediação em cenários de alta pressão, compreensão das dinâmicas institucionais e domínio das competências comportamentais que estruturam a convivência, a motivação e o engajamento. A liderança pública também carrega a responsabilidade de influenciar culturas organizacionais, promover práticas éticas e garantir que as pessoas se sintam parte do propósito maior que move o serviço público, que é servir ao cidadão com eficiência, humanidade e compromisso.

O fortalecimento das lideranças é, portanto, uma necessidade que emerge tanto do cotidiano das repartições quanto das pesquisas e debates sobre gestão pública contemporânea. O líder deve estar preparado para conduzir equipes a encarar os desafios vivenciados, como sobrecarga, vínculos múltiplos, burocracias históricas, demandas sociais crescentes, mudanças tecnológicas de forma colaborativo e transparente, sem esquecer do foco que é cuidar de pessoas.

Assim, este curso busca oferecer uma compreensão ampla, prática e atualizada da liderança no serviço público, destacando sua relevância para a melhoria da gestão, o desenvolvimento das equipes e o fortalecimento institucional. A proposta é apoiar o líder servidor em sua atuação diária, apresentando reflexões, ferramentas e perspectivas que ampliem sua capacidade de influenciar positivamente ambientes, decisões e pessoas.

1. CONCEITO: LIDERANÇA, LÍDER, EQUIPE E GRUPO

Segundo Chiavenato (2014), a liderança no contexto da organização assume nuances particulares que demandam uma compreensão aprofundada. Trata-se de um processo complexo e multifacetado, influenciado por diversos fatores situacionais e individuais, o autor argumenta que a liderança não é simplesmente um atributo inerente a um indivíduo, mas um processo social que ocorre quando um indivíduo influencia o comportamento de outros em direção a objetivos específicos.

Essa definição ressalta a importância de construir relacionamentos sólidos e de confiança com suas equipes. A influência, nesse contexto, não deve ser exercida de forma autoritária ou coercitiva, mas por meio da inspiração, do exemplo e da capacidade de articular uma visão clara e motivadora para o futuro.

Chiavenato (2014) explora diferentes abordagens da liderança, desde as teorias dos traços de personalidade até as abordagens comportamentais e situacionais. Ele destaca que não existe um único estilo de liderança ideal, mas sim diferentes estilos que se adaptam melhor a diferentes situações e contextos. Uma abordagem crucial é a liderança situacional, que exige flexibilidade e adaptabilidade para atender às necessidades específicas de cada membro da equipe e às demandas do ambiente.

De acordo com Chiavenato:

A liderança eficaz depende da capacidade do líder de diagnosticar a situação e adaptar seu estilo de liderança de acordo com as necessidades dos liderados e as exigências da tarefa (CHIAVENATO, 2014, p. 103).

A liderança, quando analisada no contexto do serviço público, assume contornos próprios que a diferenciam das práticas adotadas em ambientes exclusivamente privados. Trata-se de um processo relacional e intencional, orientado não apenas para resultados, mas, sobretudo, para o interesse público, a legalidade, a ética e a promoção do bem comum.

Nesse sentido, liderar no setor público exige sensibilidade para lidar com estruturas organizacionais formais, normas rígidas e diversidade de perfis profissionais, sem perder de vista o papel social da administração pública. A liderança passa a ser um exercício contínuo de mediação, diálogo e alinhamento entre pessoas, processos e políticas públicas.

De acordo com Chiavenato (2014), a relação entre liderança e poder, diferenciando o poder legítimo, baseado na posição hierárquica, do poder pessoal, derivado da credibilidade, da expertise e da capacidade de influenciar os outros. Para o líder servidor, o poder pessoal é fundamental, pois permite construir relacionamentos de confiança e respeito mútuo, em vez de depender exclusivamente da autoridade formal.

Conforme Chiavenato (2014, p. 105), “o poder legítimo pode ser útil para garantir a conformidade, mas o poder pessoal é essencial para gerar engajamento e comprometimento”. Um líder servidor eficaz busca, portanto, construir seu poder pessoal por meio da demonstração de competência, integridade e preocupação genuína com o bem-estar de sua equipe e da sociedade.

1.1 GESTÃO PÚBLICA: FUNDAMENTOS E ORIENTAÇÃO AO INTERESSE COLETIVO

A gestão pública pode ser compreendida como um campo estratégico de atuação do Estado, responsável por planejar, organizar, dirigir e controlar recursos públicos com vistas à promoção do interesse coletivo e à entrega de valor à sociedade. Diferentemente da gestão privada, sua finalidade não está orientada ao lucro, mas ao atendimento das demandas sociais, à garantia de direitos e à efetivação de políticas públicas (BENGUE, 2020).

Nesse sentido, a gestão pública exige uma lógica própria, marcada pela observância de princípios legais, pela responsabilidade social e pela necessidade de equilíbrio entre eficiência administrativa e compromisso democrático.

De acordo com Lourenço (2016), a atuação do líder/gestor público ocorre em um ambiente institucional complexo, no qual decisões técnicas estão permanentemente atravessadas por condicionantes políticas, normativas e sociais. Tal contexto demanda uma postura gerencial capaz de articular planejamento, execução e controle sem perder de vista a finalidade pública das ações estatais.

A gestão pública contemporânea também se caracteriza pela ampliação de mecanismos de transparência, participação social e controle institucional. Para esses elementos reforçam a legitimidade da ação governamental e contribuem para o fortalecimento da confiança entre Estado e sociedade. Assim, liderar no setor público implica lidar com múltiplos atores, interesses diversos e expectativas crescentes por resultados que sejam, ao mesmo tempo, eficientes, éticos e socialmente responsáveis.

A necessidade de profissionalização da gestão pública, envolve o uso de instrumentos técnicos de planejamento, avaliação e monitoramento, aliados ao desenvolvimento de competências gerenciais que permitam ao gestor público conduzir processos organizacionais de forma estratégica. Contudo, essa dimensão técnica não se dissocia do compromisso político com a promoção do bem comum, evidenciando que a gestão pública é, por natureza, um espaço de mediação entre racionalidade administrativa e valores públicos (LOURENÇO, 2016).

1.2 LIDERANÇA E PODER NO SERVIÇO PÚBLICO

A relação entre liderança e poder no contexto organizacional exige uma compreensão ética, responsável e orientada ao interesse coletivo, especialmente no serviço público. Diferentemente de uma visão autoritária, o poder exercido pela liderança pública deve estar a serviço da sociedade, promovendo resultados que atendam ao bem comum e fortaleçam a confiança institucional.

De acordo com Chiavenato (2014), a liderança compreende como um processo de influência interpessoal, exercido em uma situação específica e dirigido por meio da comunicação humana para a consecução de objetivos. Nesse sentido, o poder da

liderança não se limita à posição hierárquica, mas se manifesta na capacidade de diagnosticar contextos, compreender pessoas e adaptar seu estilo de atuação às demandas da organização e das equipes.

No âmbito da administração pública, esse entendimento reforça a necessidade de uma liderança que utilize o poder de forma legítima, transparente e orientada por valores públicos. Segundo Bergue (2020), o exercício do poder no setor público deve estar vinculado à legalidade, à ética e à responsabilidade social, afastando-se de práticas personalistas e centralizadoras.

A liderança pública contemporânea demanda, portanto, uma atuação baseada no diálogo, na escuta ativa e na corresponsabilização, elementos que ampliam o engajamento e fortalecem a governança. O poder, quando exercido de forma equilibrada e consciente, torna-se um instrumento de mobilização coletiva, capaz de alinhar pessoas, processos e políticas públicas em direção a resultados sustentáveis e socialmente relevantes.

1.2.1 A LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

Compreender a liderança na administração pública contemporânea exige reconhecer as múltiplas influências que moldaram sua construção ao longo da história. As transformações culturais, políticas e econômicas vivenciadas em diferentes períodos e contextos geopolíticos impactaram diretamente as formas de exercer autoridade, orientar decisões e conduzir processos institucionais no setor público. Nesse sentido, a liderança não surge de forma isolada, mas como resultado de um percurso histórico marcado por modelos administrativos predominantes em cada época.

O pensamento clássico da administração exerceu papel relevante na consolidação de concepções iniciais de liderança, especialmente ao enfatizar a racionalidade, a hierarquia, o controle e a previsibilidade como fundamentos da ação administrativa. Essas bases influenciaram profundamente a forma como a liderança foi estruturada no âmbito público, orientando comportamentos, normas e práticas voltadas à estabilidade institucional e à eficiência organizacional.

Ao longo do tempo, diferentes correntes teóricas passaram a dialogar entre si, reinterpretando e ressignificando o papel da liderança diante das novas demandas sociais e institucionais. Autores que analisam a evolução da administração pública apontam para uma convergência de paradigmas, nos quais a liderança assume contornos mais complexos, integrando elementos clássicos às perspectivas contemporâneas, como a adaptabilidade, a legitimidade institucional e a orientação ao interesse público.

De acordo com Bergue (2020), a liderança na administração pública atual reflete um processo histórico de continuidades e rupturas, no qual os referenciais clássicos permanecem presentes, ainda que reinterpretados à luz de contextos mais dinâmicos e desafiadores. Essa compreensão é fundamental para analisar como a liderança se manifesta hoje nas organizações públicas e como ela influencia a condução das políticas, das decisões e da ação administrativa.

1.2.2 A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO: ENTRE PARADIGMAS DA POLÍTICA E DA TÉCNICA

A gestão de pessoas no setor público é atravessada por múltiplas dimensões que desafiam interpretações simplificadas. Entre elas, destaca-se a recorrente percepção de oposição entre política e técnica, frequentemente tratadas como campos inconciliáveis. No entanto, essa leitura dicotômica revela-se limitada quando analisada à luz da complexidade que caracteriza a administração pública contemporânea.

Segundo Bergue (2010), a política e a técnica não operam como esferas excludentes no âmbito da gestão pública, mas como dimensões interdependentes que se manifestam de forma simultânea e permanente. A política está presente nas decisões estratégicas, na definição de prioridades institucionais, na alocação de recursos e na orientação das ações estatais. A técnica, por sua vez, materializa-se nos instrumentos, métodos, normas e procedimentos que dão sustentação racional e operacional às decisões tomadas.

Na gestão de pessoas, essa relação torna-se ainda mais evidente. As escolhas relacionadas a provimento, desenvolvimento, avaliação e valorização de servidores são permeadas por diretrizes políticas, ao mesmo tempo em que exigem

fundamentação técnica, legal e administrativa. Assim, a técnica não neutraliza a política, nem a política prescinde da técnica, ambas se articulam na construção das práticas de gestão.

No contexto do setor público, reconhecer essa articulação é essencial para compreender que a gestão de pessoas não se limita à aplicação mecânica de normas ou ferramentas administrativas. Trata-se de um campo estratégico, no qual decisões técnicas são orientadas por valores públicos, compromissos institucionais e interesses coletivos, exigindo do gestor público uma atuação crítica, ética e responsável.

Dessa forma, a aparente oposição entre política e técnica dá lugar a uma compreensão integrada, na qual a gestão de pessoas se configura como espaço de mediação entre racionalidade administrativa e orientação política, ambas indispensáveis para o fortalecimento da capacidade estatal e para a entrega de valor público à sociedade.

1.3 O LÍDER NO SERVIÇO PÚBLICO: QUEM CONDUZ?

No contexto das organizações públicas, o líder ocupa uma posição formal de autoridade instituída pelo Estado, sendo responsável por conduzir pessoas, processos e decisões em consonância com os princípios da administração pública. Diferentemente de uma concepção restrita à chefia ou ao exercício do poder hierárquico, o conceito de líder está associado à capacidade de orientar, influenciar e direcionar ações coletivas em prol do interesse público e dos objetivos institucionais.

1.4 DIFERENÇA ENTRE GRUPO E EQUIPE

QUADRO 01: ADAPTADO PELA AUTORA, CHIAVENATO (2014)

ASPECTO	GRUPO	EQUIPE
Definição	Conjunto de pessoas que interagem entre si, mas mantêm objetivos predominantemente individuais.	Conjunto de pessoas que atuam de forma integrada, com objetivos comuns e

ASPECTO	GRUPO	EQUIPE
		responsabilidade compartilhada.
Objetivo	Cada membro busca alcançar seus próprios resultados, ainda que exista convivência no mesmo ambiente.	O foco está no alcance de metas coletivas, acima dos interesses individuais.
Interdependência	Baixa ou inexistente. As atividades podem ser realizadas de forma independente.	Alta interdependência. O desempenho de um impacta diretamente o resultado de todos.
Responsabilidade	Individual. Cada pessoa responde apenas por sua própria tarefa.	Coletiva e individual. Todos são corresponsáveis pelos resultados.
Comunicação	Pontual e, muitas vezes, informal.	Contínua, estruturada e orientada à cooperação.
Tomada de decisão	Geralmente centralizada ou individual.	Compartilhada, com participação e diálogo entre os membros.
 Resultados	Soma de esforços individuais.	Resultado integrado, superior à soma das partes.
Exemplo no serviço público	Servidores que trabalham no mesmo setor, mas executam tarefas isoladas.	Servidores que atuam de forma articulada para entregar um serviço público com qualidade e eficiência.

Anotações:

2. TIPOS DE LIDERANÇA

De acordo com Chiavenato (2014), os principais tipos de liderança que são amplamente utilizados tanto no setor privado quanto no serviço público e se diferenciam pela forma de como o poder é usado, a decisão e a participação do líder é exercida.

2.1 LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Nesse estilo, a liderança centraliza as decisões e define, de forma unilateral, as diretrizes, os métodos de trabalho e a divisão das tarefas. A participação dos membros é mínima ou inexistente, cabendo-lhes apenas executar o que foi determinado. Pode demonstrar forte tensão, frustração e agressividade de um lado, e, de outro nenhum a espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade no trabalho, o trabalho só desenvolvido com a presença do líder.

Segundo Chiavenato (2014), a liderança autocrática tende a ser mais eficaz em situações que exigem rapidez, controle rígido quando a equipe apresenta baixo nível de maturidade ou autonomia. No entanto, quando utilizada de forma contínua, pode gerar desmotivação, dependência excessiva e redução do comprometimento.

2.1.2 LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

O líder orienta, conduz e incentiva a participação democrática do grupo. Líder e servidores deve desenvolver comunicação espontânea, franca e cordiais, dessa forma o trabalho acontece de forma suave e segura, sem alterações mesmo quando o líder se ausenta. É nítido o sentido de responsabilidade e comprometimento, além de uma impressionante integração do grupo dentro de um clima de satisfação.

De acordo com o Chiavenato (2014), esse tipo de liderança favorece a motivação, o comprometimento e a qualidade das decisões, sendo especialmente relevante em contextos organizacionais públicos que lidam com pessoas qualificadas e autonomia funcional, como o serviço público.

2.1.3 LIDERANÇA LIBERAL

O líder delega totalmente as decisões ao grupo/equipe e deixá-los completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade do grupo/ possa ser intensa, espera-se que a execução das atividades correspondentes a cada setor e deve manter o respeito ao líder.

De acordo com Chiavenato (2014), esse tipo de liderança pode ser adequado quando o grupo possui elevado nível de competência, maturidade e responsabilidade. Contudo, em contextos que exigem coordenação, alinhamento institucional e controle, como no serviço público, seu uso excessivo pode resultar em desorganização, indefinição de responsabilidades e fragilidade nos resultados.

QUADRO 02: ADAPTADO PELA AUTORA, CHIAVENATO (2014)

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
A liderança fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo/equipe.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pela liderança.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação da liderança.
A liderança determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias, e de modo imprevisível para o grupo/equipe.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento da liderança, que sugere alternativas para o grupo/equipe escolher.	A participação da liderança é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo/equipe, esclarecendo que poderia fornecer informações se elas fossem solicitadas.

	As novas tarefas ganham novas perspectivas com debates.	
A liderança determina a tarefa que cada um deve executar e seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo/equipe e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolhas dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação da liderança.
A liderança é denominadora e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	A liderança procura ser um membro do grupo/equipe, em espírito e limita-se aos fatos nas críticas e nos elogios.	A liderança não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

2.2 TEORIA DE TRAÇOS DA PERSONALIDADE

O líder é aquele que possui certos traços específicos de personalidade que os distinguem das pessoas. Ele apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. Representa uma das abordagens mais antigas no estudo da liderança e essa perspectiva afirma que líderes eficazes se distinguem dos demais por possuírem traços de personalidade específicos e marcantes. Esses traços, por sua vez, capacitam o líder a influenciar o comportamento de outras pessoas (CHIAVENATO, 2004).

Em síntese, espera-se que o líder atue de forma a inspirar confiança, demonstrar capacidade analítica, sensibilidade ao contexto e firmeza nas decisões, atributos fundamentais para uma atuação eficaz no serviço público. Contudo, compreender a liderança apenas a partir de características individuais revela-se insuficiente, uma vez que os contextos organizacionais são dinâmicos e demandam diferentes formas de condução. Assim, a eficácia da liderança está menos na posse de traços fixos e

mais na capacidade de ajustar comportamentos e posturas às exigências das situações enfrentadas.

QUADRO 03: ADAPTADO PELA AUTORA, CHIAVENATO (2014)

TRAÇO DE PERSONALIDADE	DESCRIÇÃO
Autoconfiança	Capacidade de acreditar em si mesmo e nas próprias capacidades. Líderes autoconfiantes transmitem segurança e inspiram confiança.
Determinação	Persistência e tenacidade em alcançar objetivos, mesmo diante de desafios.
Integridade	Adesão a princípios éticos e honestidade, promovendo a confiança e a credibilidade.
Carisma	Capacidade de atrair e influenciar pessoas através de uma presença magnética e inspiradora.
Inteligência	Habilidade de pensar criticamente e resolver problemas de maneira eficaz.
Flexibilidade	Capacidade de se adaptar a mudanças e ajustar estratégias conforme necessário.
Empatia	Capacidade de compreender e compartilhar os sentimentos dos outros, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso.

2.2.1 TEORIA SITUACIONAIS

As abordagens situacionais compreendem a liderança a partir de uma perspectiva contextual, reconhecendo que não existe um único estilo capaz de atender, de forma eficaz a todas as situações organizacionais. A atuação do líder é condicionada pelas circunstâncias, demandas do ambiente. Assim, a identificação da liderança não se restringe a atributos pessoais ou traços de personalidade, mas está diretamente relacionada à posição estratégica ocupada na cadeia de comunicação, à capacidade de adaptação e à leitura adequada do contexto em que se exerce a função.

De acordo com Robbins e Coulter (2018), a teoria situacional enfatiza que as decisões administrativas devem ser tomadas considerando as circunstâncias específicas de cada situação. Essa abordagem rejeita a ideia de princípios universais de administração, destacando que o comportamento organizacional é condicionado por fatores internos e externos. Dessa forma, o líder eficaz é aquele capaz de adaptar suas estratégias conforme as demandas do contexto.

QUADRO 04: ADAPTADA PELA AUTORA, CHIAVENATO (2014)

TEORIA	DESCRIÇÃO
Teoria da contingência de Fiedler 	Propõe que a eficácia do líder depende da adequação entre o estilo de liderança e a situação. O estilo de liderança é fixo, sendo o líder eficaz em determinadas circunstâncias.
Modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard	Destaca que o estilo de liderança deve ser adaptado ao nível de maturidade dos subordinados.
Teoria do caminho-Meta	Foca em como os líderes podem motivar seus subordinados a alcançar as metas, adaptando seu comportamento às necessidades dos subordinados e à natureza da tarefa.
Modelo de Substitutos de Liderança	Sugere que certos fatores organizacionais e situacionais podem substituir ou neutralizar a necessidade de liderança direta.

Anotações:

3 O ESPÍRITO DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

De acordo com Senge (2009), as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre. Um pequeno número de líderes organizacionais começa a reconhecer que é preciso repensar radicalmente a filosofia organizacional necessária ao compromisso com a aprendizagem individual.

No ambiente público, isso significa reconhecer que o saber produzido no cotidiano do trabalho dos servidores: suas experiências, percepções e aprendizados informais e constitui um ativo estratégico para a melhoria das políticas públicas. O espírito da organização que aprende, portanto, pressupõe espaços de diálogo, troca e sistematização do conhecimento produzido internamente.

De acordo com Bergue (2020), sob a ótica da administração pública contemporânea, a aprendizagem organizacional está diretamente relacionada à capacidade do Estado de se adaptar sem perder seus referenciais normativos e éticos. Aprender, nesse contexto, não significa improvisar ou romper com a legalidade, mas qualificar a ação administrativa por meio da reflexão crítica, do uso inteligente da informação e da valorização das pessoas que compõem a organização.

3.1 DOMÍNIO E PROFICIÊNCIA

O domínio pessoal ultrapassa a dimensão das competências técnicas e das habilidades operacionais, embora se apoie nelas. Trata-se de um processo contínuo

de desenvolvimento que envolve dois movimentos fundamentais. O primeiro refere-se ao esclarecimento constante do que é verdadeiramente importante, permitindo que o indivíduo mantenha alinhamento entre seus objetivos, valores e ações. Com frequência, a atenção excessiva à resolução de problemas imediatos faz com que se perca de vista o propósito que orienta o caminho percorrido.

O segundo movimento consiste na capacidade de aprender continuamente a observar a realidade com maior clareza e profundidade. Isso implica reconhecer discrepâncias entre percepções e fatos, evitando interpretações superficiais ou ilusórias do contexto organizacional. Não é incomum que, em ambientes institucionais, prevaleça a sensação de que tudo ocorre conforme o planejado, mesmo quando uma análise mais criteriosa da realidade demonstra o contrário. O domínio pessoal, nesse sentido, contribui para uma atuação mais consciente, responsável e alinhada às reais necessidades da organização (SENGE, 2009).

De acordo com Senge (2009), a justaposição de visão do que queremos e uma imagem nítida da realidade atual, onde estamos com relação ao que queremos, geram o que chamamos de “tensão criativa”: uma força que tenta unir os dois, causada pela tendência natural de tensão para se buscar uma solução. A essência do domínio pessoal é aprender a gerar e sustentar a tensão criativa em nossa vida.

A aprendizagem regenerativa, característica das organizações que aprendem, não se concretiza de maneira isolada ou espontânea. Ela depende, necessariamente do engajamento das pessoas em todos os níveis organizacionais, que precisam assumir o compromisso contínuo com o aprendizado. Sem indivíduos dispostos a refletir sobre suas práticas, revisar modelos mentais e aprimorar suas competências, torna-se inviável construir ambientes organizacionais verdadeiramente orientados ao aprendizado coletivo e à melhoria contínua (CHIAVENATO, 2014).

É importante ressaltar que a aprendizagem regenerativa, característica das organizações que aprendem não se concretiza de maneira isolada ou automática. Ela depende do engajamento das pessoas em todos os níveis da organização, que precisam assumir o compromisso com o desenvolvimento contínuo. A reflexão crítica e a disposição para transformar suas próprias práticas.

3.1.2 O QUE CHAMAMOS DE LÍDER

De acordo com Senge (2009), a própria palavra “líder” começou a se refletir principalmente a uma posição de autoridade, um sinônimo para a alta direção, como ocorre quando as pessoas dizem “a mudança só vai acontecer se for guiada pelos líderes ou “o problema aqui é de liderança”. Independentemente da exatidão dessas afirmações, há uma mensagem profunda nessas frases apontam para pessoas específicas nos cargos mais altos da organização e os chamam de “os líderes”.

4. PAPÉIS EXISTENTES NUMA EQUIPE

De acordo com Robbins (2010), na gestão pública contemporânea, a equipe assume papel estratégico para a efetividade das ações institucionais e para a entrega de valor à sociedade. Diferentemente de uma simples reunião de pessoas, a equipe caracteriza-se pela interdependência entre seus membros, pela articulação de competências diversas e pelo compromisso compartilhado com objetivos organizacionais. Equipes bem estruturadas equilibram papéis voltados à execução das tarefas com papéis voltados à manutenção das relações, criando condições para maior engajamento e desempenho sustentável.

4.1 CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DE EQUIPE

É importante ressaltar que a formação desses grupos de trabalho visa aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à população. A combinação de diferentes habilidades, experiências e conhecimentos, provenientes de servidores com trajetórias distintas, contribui para a geração de soluções inovadoras e eficazes para os desafios enfrentados pela administração pública (BERGUE, 2020).

Em suma, os grupos de trabalho no serviço público representam um importante mecanismo para a gestão do conhecimento, a promoção da colaboração e a otimização do desempenho dos servidores em benefício da sociedade.

De acordo com Chiavenato (2014), a formação de grupos de trabalho na organização é um processo estruturado, baseado no mérito e na competência do profissional com o objetivo de promover a eficiência e a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. A diversidade de experiências e conhecimentos dos membros contribui para a geração de soluções inovadoras e o aprimoramento contínuo da administração de uma organização.

QUADRO 05: ADAPTADO PELA AUTORA, SENGE (2009)

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Comunicação	A capacidade de transmitir informações de forma clara e eficaz, promovendo o entendimento mútuo entre os membros.
Colaboração	A disposição para trabalhar em conjunto, partilhando responsabilidades e apoiando-se mutuamente.
Diversidade	A inclusão de membros com diferentes habilidades, experiências e perspectivas, enriquecendo a equipe.
Comprometimento	O empenho dos membros em atingir os objetivos comuns e contribuir para o sucesso da equipe.
Liderança	A presença de um líder que inspire, oriente e motive a equipe em direção aos seus objetivos.
Flexibilidade	A capacidade de se adaptar a mudanças e novos desafios de forma proativa.

Responsabilidade	A assunção de responsabilidades individuais e coletivas pelos resultados e decisões da equipe.
Resolução de conflitos	A habilidade de lidar com desacordos de forma construtiva, buscando soluções que beneficiem a equipe.
Inovação	O incentivo à criatividade e à busca por novas ideias para melhorar processos e resultados.
Objetivos claros	A definição de metas específicas e alcançáveis que orientem os esforços da equipe.

4.1.2 APRENDIZAGEM EM EQUIPE

De acordo com Senge (2009), uma equipe de especialista em qualquer área, o desempenho depende tanto da excelência individual quanto da capacidade de trabalho em conjunto. A habilidade das equipes deve ser complementada uns dos outros, buscando tornar a combinação mais eficaz, pois não se trata de amizade, mas de um relacionamento que torna o trabalho em equipe produtivo e com resultados positivos.

Quando uma equipe se alinha sob uma visão compartilhada, surge uma unicidade de direção que impulsiona o progresso. Em vez de esforços dispersos em direções opostas, as energias se convergem para um objetivo comum. Essa sincronia minimiza o desperdício de recursos e otimiza o tempo, permitindo que a equipe avance com maior eficiência e foco.

A verdadeira magia da equipe reside na harmonia que se estabelece entre seus membros. Cada indivíduo com suas habilidades e perspectivas únicas, contribui para o desenvolvimento do trabalho com maior resultado. Essa sinergia cria um ambiente onde a criatividade floresce, a inovação se manifesta e os desafios são superados com resiliência. Compartilhar um propósito comum une a equipe e essa conexão transcende as diferenças individuais, fomentando a colaboração, o apoio

mútuo e a celebração dos sucessos coletivos. Juntos, a equipe se torna mais forte, motivada e capaz de alcançar seus objetivos (SENGE,2009).

QUADRO 06: ADAPTADO PELA AUTORA, SENGE (2009)

ELEMENTO-CHAVE	DESCRIÇÃO	IMPACTO NO SERVIÇO PÚBLICO
Excelência individual	Cada integrante contribui com seus conhecimentos, habilidades e experiências específicas.	Melhora a qualidade técnica das entregas e fortalece a responsabilidade profissional.
Complementaridade de competências	As capacidades individuais se combinam de forma estratégica, tornando o desempenho coletivo superior ao esforço isolado.	Amplia a eficiência dos processos e evita retrabalho nas organizações públicas.
Visão compartilhada	A equipe se orienta por objetivos comuns, compreendidos e assumidos coletivamente.	Direciona esforços para o interesse público e para resultados institucionais claros.
Alinhamento de ações	As energias deixam de ser dispersas e passam a convergir para um mesmo propósito.	Otimiza recursos, tempo e tomada de decisão no setor público.
Sinergia	A interação entre os membros gera resultados superiores à soma das partes.	Favorece soluções inovadoras para problemas complexos da gestão pública.
Colaboração consciente	O relacionamento não se baseia em afinidade pessoal, mas em	Fortalece a postura profissional e o foco no desempenho <u>coletivo</u> .

	compromisso com resultados.	
Aprendizagem coletiva	A equipe aprende com erros, acertos e trocas contínuas de conhecimento.	Contribui para a melhoria contínua dos serviços prestados ao cidadão.

4.1.3 DIÁLOGO & DISCURSÃO NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM E EQUIPE

De acordo com Senge (2009), o diálogo cria um espaço seguro no qual os participantes são convidados a refletir sobre suas próprias suposições, permitindo que novas compreensões surjam a partir da interação coletiva. Diferentemente de conversas comuns, o diálogo não busca convencer ou vencer argumentos, mas ampliar a compreensão do grupo sobre determinada realidade.

A articulação é relevante para as equipes no serviço público, pois lidam com múltiplos interesses, demandas sociais complexas e estruturas normativas rígidas. Nesse cenário, o diálogo contribui para fortalecer relações de confiança, promover a escuta entre diferentes áreas e alinhar interpretações sobre o papel institucional.

Segundo Argyris e Schön (1996), a discussão é essencial para a aprendizagem organizacional, pois possibilita o confronto construtivo de perspectivas, a identificação de inconsistências e o aprimoramento das decisões coletivas. No entanto, quando conduzida sem clareza de propósito ou sem maturidade relacional, pode gerar conflitos improdutivos.

Faz-se necessário, destacar que as discussões no ambiente corporativo constituem um processo comunicativo essencial, orientado para a análise crítica, comparação de ideias e fundamentação de decisões. Tal abordagem promove um espaço onde a troca de pensamentos é incentivada, permitindo que diferentes perspectivas sejam consideradas de forma construtiva. Dessa maneira, as decisões tomadas refletem uma visão abrangente e colaborativa, fortalecendo a cultura organizacional e impulsionando o sucesso coletivo.

QUADRO 07: ADAPTADO PELA AUTORA, SENGE (2009)

ASPECTO	DESCRIÇÃO
Diálogo/comunicação aberta	Incentiva a troca livre de ideias, promovendo um ambiente de confiança e respeito entre os membros da equipe.
Análise crítica	Facilita a avaliação detalhada de diferentes perspectivas, permitindo decisões mais informadas e fundamentadas.
Colaboração	Fomenta o trabalho conjunto para alcançar objetivos comuns, fortalecendo o espírito de equipe e a sinergia organizacional.
Resolução de conflitos	Auxilia na identificação e solução de divergências de forma construtiva, minimizando tensões e melhorando o clima organizacional.
Inovação e criatividade	A troca de ideias estimula a criatividade, resultando em soluções inovadoras e melhorias contínuas nos processos.
Fortalecimento da equipe	Promove o entendimento mútuo e reforça o compromisso dos membros com os objetivos organizacionais, aumentando a motivação e engajamento.

Observação: Esta tabela visa proporcionar uma compreensão clara e direta dos benefícios do diálogo, da discussão no ambiente de trabalho e aprendizagem. Destacando sua relevância no fortalecimento da cultura organizacional.

4.2 COMO LIDAR COM A REALIDADE ATUAL: CONFLITOS E ROTINAS DEFENSIVAS?

De acordo com Senge (2009), as boas equipes não são caracterizadas pela ausência de conflitos. Ao contrário, ele afirma que em sua experiência, um dos

indicadores mais confiáveis de que uma equipe está continuamente aprendendo é o visível conflito de ideias. Nas grandes equipes o conflito torna-se produtivo e pode haver muitas vezes o conflito em torno da visão. Mesmo quando as pessoas compartilham uma visão comum, podem existir muitas ideias diferentes sobre como concretizá-la.

A
com
ambiente

convivência
conflitos no



organizacional é parte inerente da dinâmica institucional, especialmente no setor público, onde coexistem interesses diversos, pressões externas. Nesse contexto, as chamadas rotinas defensivas emergem como mecanismos que indivíduos e organizações desenvolvem para evitar constrangimentos, ameaças à imagem profissional ou questionamentos sobre práticas consolidadas.

Embora essas rotinas aparentem preservar a estabilidade, elas tendem a limitar a aprendizagem, dificultar o enfrentamento de problemas reais e reforçar padrões de comportamento pouco reflexivos.

Figura 01

Fonte: <https://br.freepik.com/>

Anotações:



5 NOVO PAPEL COMO LÍDER JUNTO À EQUIPE

De acordo com Knapik (2008), passou a existir novos paradigmas sobre o papel do líder junto à equipe. A nova proposta defende que a organização é um sistema dinâmico e orgânico, que a cooperação impulsiona, move a instituição que toda equipe de liderança deve conhecer as estratégias e metas para delegar, pois ganha poder. A visão holística do líder ajuda a perceber, com clareza os aspectos sutis da organização, tais como a motivação dos servidores, a transparência e a clareza das metas, o foco em servir o cidadão, o incentivo ao espírito de equipe.

A liderança perde sua eficácia quando está inserida em estruturas organizacionais mal concebidas, pois mesmo boas intenções encontram limites em sistemas que não favorecem a aprendizagem e a participação. Quando a organização é compreendida como um sistema vivo, a atuação do líder se transforma: ele deixa de ser apenas um gestor de tarefas e passa a exercer um papel essencialmente educativo. Nessa perspectiva, liderar significa criar condições para que as pessoas aprendam, reflitam e desenvolvam suas capacidades no cotidiano do trabalho.

O líder assume, assim, uma função semelhante à de um professor, não por transmitir conteúdos, mas por favorecer ambientes nos quais o aprendizado coletivo possa emergir. Ao criar espaços de diálogo, escuta e reflexão, ele convida as pessoas a participarem ativamente do processo de construção do conhecimento organizacional. Diferentemente de abordagens centradas exclusivamente na instrução ou no controle, essa forma de liderança valoriza o crescimento das pessoas como condição para o fortalecimento da instituição. O verdadeiro espírito da liderança manifesta-se, portanto, na capacidade de promover o desenvolvimento contínuo dos indivíduos e, conseqüentemente, da própria organização (SENGE, 2009).

DIFERENÇA ENTRE A VISÃO MECANICISTA E HOLÍSTICA

QUADRO 08: ADAPTADO PELA AUTORA, KNAPIK, 2008.

VISÃO MECANICISTA	VISÃO HOLÍSTICA
A competição é a chave para o sucesso da instituição.	A cooperação é a chave do sucesso
Sigilo nas estratégias, só a cúpula da organização pensa e planeja.	Transparência com as estratégias e com todo o pessoal-chave participa das decisões.
Foco nos números e produtividade.	Foco no servidor e no cidadão.
Eficiência em primeiro lugar.	Flexibilidade em primeiro lugar.
A instituição é como uma máquina e as pessoas, as peças que compõem essa máquina.	A instituição é um sistema dinâmico e vivo.

A abertura e a transparência é secundária.	A abertura e a transparência são ferramentas de sucesso.
Delegar representa perder poder.	Delegar representa ganhar poder liderança participativa.
Impessoal e burocrático.	Organização baseada em pessoas.
O controle da qualidade é responsável pela qualidade .	Todos são responsáveis pela qualidade.
O melhor vencerá.	O grupo vencerá.
Paternalismo.	Profissionalismo.

Figura 02



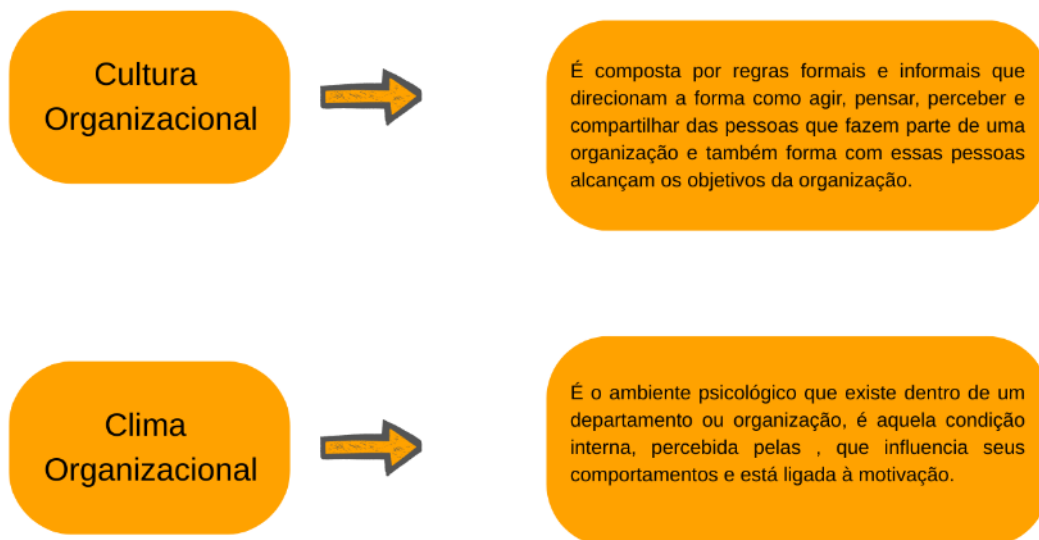
Fonte: <https://br.freepik.com/>

5.1 O PAPEL DO LÍDER NO CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

No serviço público, o líder exerce papel central na formação do clima e da cultura organizacional ao traduzir, no cotidiano institucional os valores que orientam a ação estatal. Conforme Araújo e Garcia (2010), o clima reflete a percepção dos servidores sobre as práticas de gestão, enquanto a cultura expressa valores e normas compartilhados. Nesse contexto, a atuação do líder, por meio de suas decisões, comunicação e postura ética influencia diretamente a vivência de princípios como legalidade, impessoalidade e eficiência, contribuindo para ambientes organizacionais mais coerentes, estáveis e alinhados ao interesse público.

Figura 03

Adaptado pela autora, KNAPIK,2008.



5.2 COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA ESSENCIAL PARA O LÍDER

De acordo com Knapik (2008), os novos modelos de gestão exigem uma nova postura nos relacionamentos entre líder e liderados, adotando a transparência com base em valores, éticos e liderança socialmente responsável. A comunicação do líder, deve ser estrategicamente pensada para propagar os valores e a cultura da organização, é ferramenta estratégica para a liderança que tem por premissa uma postura transparente e que esperam forma grupos e/ou equipes de alta performance.

ELEMENTOS ESSENCIAIS NA COMUNICAÇÃO DO LÍDER

QUADRO 09: ADAPTADO PELA AUTORA, KNAPIK,2008.

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	IMPORTÂNCIA
Clareza	Transmitir mensagens de forma direta e compreensível, evitando ambiguidades.	Garante que todos entendam as expectativas e objetivos.

Escuta ativa	Prestar atenção genuína ao que os outros dizem, buscando compreender suas perspectivas e necessidades.	Fortalece o relacionamento e demonstra respeito pelos membros da equipe.
Empatia	Compreender e compartilhar os sentimentos dos outros.	Cria um ambiente de confiança e apoio.
Feedback engajador	Oferecer feedback específico, oportuno e focado no desenvolvimento.	Ajuda os membros da equipe a melhorar seu desempenho e crescer profissionalmente.
Comunicação não verbal	Ser consciente da linguagem corporal, tom de voz e expressões faciais, pois estes comunicam tanto quanto as palavras.	Reforça a mensagem e demonstra sinceridade.
Transparência	Ser aberto e honesto na comunicação, compartilhando informações relevantes e explicando as decisões.	Constrói confiança e credibilidade.

APLICAÇÃO DOS ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO DO LÍDER NA PRÁTICA:

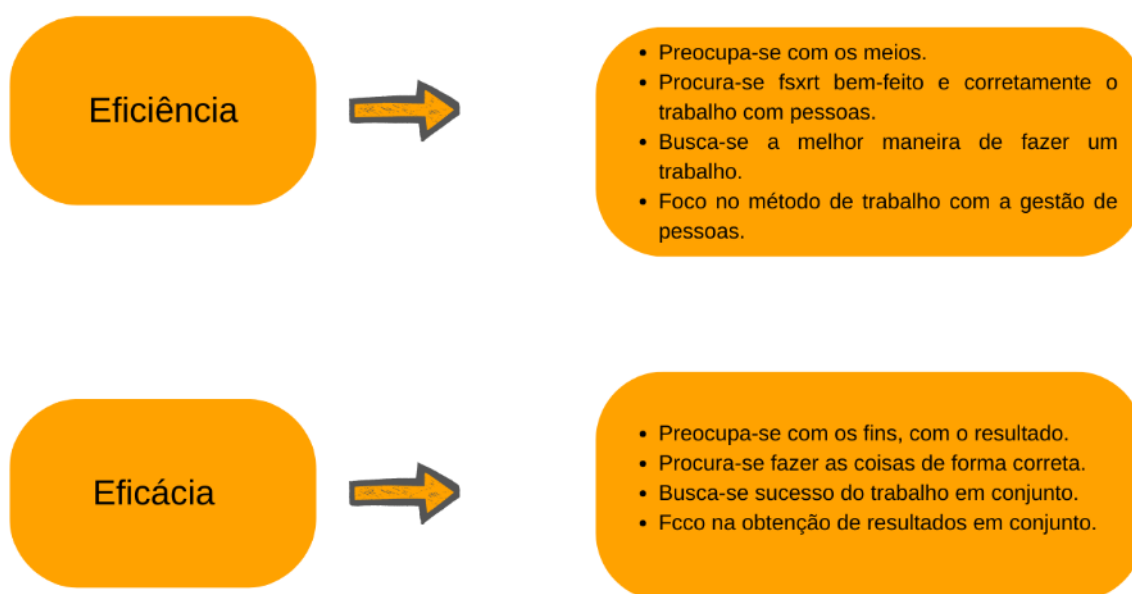
- Prepare-se para comunicar: Planeje suas mensagens e antecipe possíveis dúvidas.
- Adapte-se à sua audiência: Ajuste seu estilo de comunicação ao nível de conhecimento e às necessidades do seu público.
- Use múltiplos canais: Combine diferentes formas de comunicação (reuniões, e-mails, chats) para alcançar todos os membros da equipe.

- Peça feedback: Solicite opiniões sobre sua comunicação e esteja aberto a sugestões de melhoria.
- Seja um modelo: Demonstre as habilidades de comunicação que você espera de sua equipe.

Figura 04

Adaptado pela autora, KNAPIK,2008.

5.3 A INFLUÊNCIA DO MODELO MENTAL DO LÍDER



Conforme Senge (2009), muitas organizações convivem com propostas inovadoras e análises consistentes que, embora reconhecidas como relevantes não se convertem em práticas efetivas. Isso ocorre porque os modelos mentais entendidos como pressupostos, crenças e imagens internalizadas condicionam as decisões, limitam percepções e orientam comportamentos de maneira inconsciente.

No exercício da liderança, esses modelos mentais podem favorecer ou restringir a implementação de estratégias e políticas institucionais. Assim, mesmo diante de diagnósticos sistêmicos consistentes, o líder pode reproduzir padrões que impedem a transformação organizacional. O desenvolvimento da liderança, nesse sentido, requer a capacidade de refletir criticamente sobre seus próprios pressupostos, ampliando a consciência sobre como suas interpretações da realidade que

impactam a tomada de decisão e a condução das ações institucionais (SENGE, 2009).

QUADRO 10: ADAPTADO DE SENGE (2009) E MAXWELL (2017).

ASPECTO	DESCRIÇÃO	EFEITOS NA ORGANIZAÇÃO	PRÁTICAS DE DESENVOLVIMENTO
Concepção de modelo mental	Conjunto de crenças, valores e percepções que orientam o modo de pensar e agir do líder.	Define a forma como a organização interpreta desafios, oportunidades e mudanças.	Define a forma como a organização interpreta desafios, oportunidades e mudanças.
Influência na cultura organizacional	O modelo mental do líder serve de referência para o comportamento coletivo e para a tomada de decisões.	Modelos mentais positivos fortalecem a cultura de aprendizado, inovação e colaboração.	Estimular o diálogo, o compartilhamento de ideias e o aprendizado organizacional.
Impacto na motivação e desempenho	A mentalidade do líder afeta diretamente o engajamento e a produtividade da equipe	Líderes com mentalidade de crescimento inspiram confiança e comprometimento; líderes com mentalidade fixa geram resistência.	Desenvolver empatia, comunicação assertiva e reconhecimento de resultados.



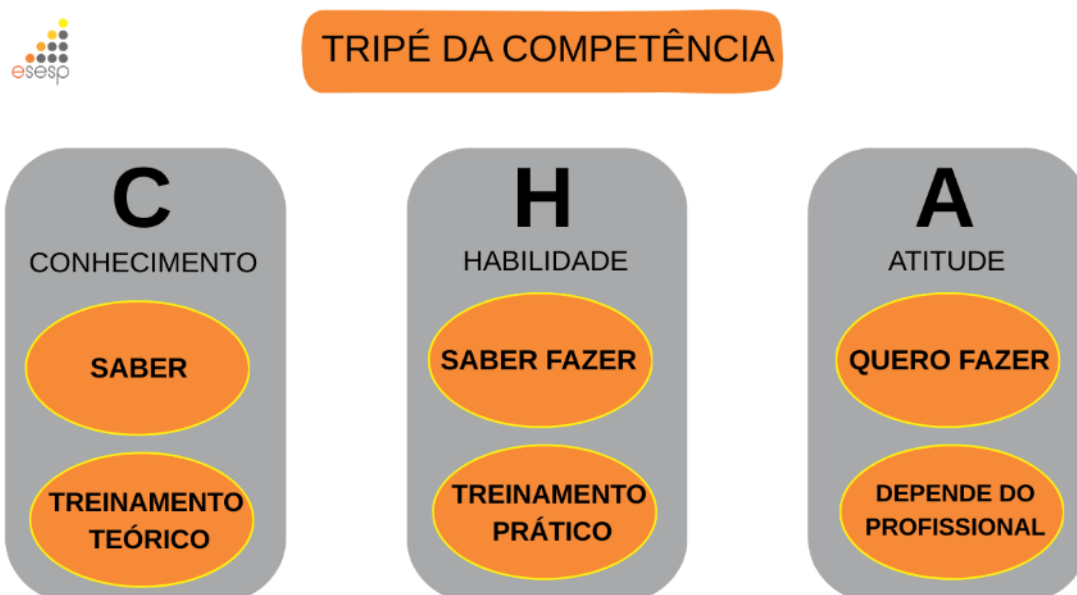
Anotações:

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

6 O QUE É COMPETÊNCIAS?

Para a adequada compreensão da gestão por competências, torna-se fundamental o domínio conceitual do termo competência. De modo geral, a noção de competência é frequentemente associada à capacidade exigida de um indivíduo para executar determinada atividade ou tarefa com efetividade. Contudo, essa compreensão ultrapassa a ideia restrita de aptidão técnica, envolvendo um conjunto mais amplo de elementos que sustentam o desempenho profissional.

Figura 05



Adaptado pela autora, Dutra (2008).

No âmbito da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a competência é definida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, com vistas ao alcance dos objetivos institucionais. Essa definição evidencia que a competência não se limita ao saber teórico, mas integra o saber fazer e o saber agir de forma responsável, alinhada às finalidades da organização pública.

A competência representa a mobilização integrada de conhecimentos, habilidades e atitudes aplicadas em contextos reais de trabalho, gerando valor para a organização

e para o próprio indivíduo. Nessa perspectiva, não basta que o servidor detenha conhecimento técnico, é indispensável que saiba aplicá-lo de maneira adequada, com postura ética, iniciativa e compromisso com os resultados institucionais (CHIAVENATO, 2014).

No serviço público, trabalhar com a gestão por competências significa alinhar o desenvolvimento dos servidores às demandas institucionais e às necessidades da sociedade, fortalecendo a capacidade do Estado/Município de entregar serviços públicos com qualidade, eficiência e responsabilidade social.

Figura 06



Adaptado pela autora, Dutra (2008).

7 LIDERANÇAS DE EQUIPES MULTIGERACIONAIS, MULTIDISCIPLINARES E MULTICULTURAIS

7.1 O QUE É UMA EQUIPE MULTIGERACIONAL?

Segundo Marques (20015), líderes têm dificuldade em gerir uma equipe multigeracional. Mesmo não sendo uma tarefa fácil, afinal lidar com muitas diferenças ao mesmo tempo, conseguir administrar essas características pode transformar os resultados de uma empresa. São muitos desafios enfrentados na gestão multigeracional que um líder necessita saber como liderar uma equipe de diferentes gerações.

Figura 07



Fonte: <https://www.canva.com/design/DAG72xLYdNc/4MiZ8pae9HtZe6aT4wv-RQ/edit>

QUADRO 11: ADAPTADO PELA AUTORA, MARQUES (2015).

DESAFIOS	DESCRIÇÃO
Diferenças de comunicação	Cada geração possui suas próprias preferências de comunicação, podendo levar a ruídos.
Conflitos de valores	Gerações diferentes podem ter valores e prioridades conflitantes, o que pode causar atritos.
Resistência à mudança	Algumas gerações podem demonstrar resistência a novas tecnologias ou metodologias de trabalho.

DESAFIOS	DESCRIÇÃO
Estereótipos	Preconceitos sobre as gerações podem levar a decisões injustas e limitar o potencial da equipe.

7.2 O QUE É UMA EQUIPE MULTIDISCIPLINAR

Nesse modelo de equipe, cada integrante contribui a partir de sua área de competência específica, mantendo sua identidade profissional, ao mesmo tempo em que participa de processos coletivos de planejamento, execução e avaliação das ações. A integração entre diferentes campos do conhecimento favorece a construção de soluções mais completas, inovadoras e alinhadas às demandas institucionais. Segundo Chiavenato (2014), o trabalho em equipe torna-se mais eficaz quando as competências individuais são articuladas de maneira complementar e potencializando o desempenho coletivo.

QUADRO 12: ADAPTADO PELA AUTORA, CHIAVENATO (2014) E ROBBINS (2018).

ASPECTOS INERENTES AO LÍDER MULTIDISCIPLINAR	
Flexibilidade	Adaptabilidade a diferentes contextos e habilidades para lidar com mudanças e desafios diversos.
Visão estratégica	Habilidade para identificar oportunidades e antecipar problemas, integrando conhecimentos de diferentes disciplinas para alcançar objetivos organizacionais.
Capacidade para resolução de Problemas	Competência para abordar problemas complexos de forma criativa e inovadora, utilizando uma abordagem multidisciplinar.

Inspiração e motivação	Capacidade de inspirar, motivar a equipe, reconhecendo e valorizando as contribuições de cada membro.
------------------------	---

7.3 O QUE É UMA EQUIPE MULTICULTURAL?

De acordo com Chiavenato (2014), líderes eficazes são aqueles capazes de adaptar seu estilo de liderança às características do grupo e ao contexto organizacional. A liderança em contextos multiculturais exige competências específicas que vão além das habilidades técnicas tradicionais. O líder multicultural precisa desenvolver sensibilidade cultural, capacidade de escuta ativa e respeito às diferenças, criando um ambiente saudável para todos os membros da equipe.

QUADRO 14: ADAPTADO DE SCHEIN (2009).

COMPETÊNCIAS ATRIBUÍDAS A UM LÍDER MULTIDISCIPLINAR	
COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO CONCEITUAL
Integridade	A integridade refere-se à atuação ética, transparente e coerente do líder, sendo um valor amplamente reconhecido em diferentes culturas. No contexto multicultural, a confiança torna-se elemento central para legitimar a liderança e fortalecer relações profissionais.
Empatia cultural	Diz respeito à habilidade de compreender perspectivas, valores e necessidades de pessoas de diferentes culturas, favorecendo relações baseadas no respeito, na escuta e na inclusão.
Adaptabilidade	Refere-se à capacidade de ajustar comportamentos, estratégias e decisões

	diante de contextos culturais distintos, mudanças organizacionais e situações imprevisíveis.
Tomada de decisão responsável	Envolve a habilidade de decidir de forma ponderada, considerando impactos culturais, institucionais e sociais, especialmente em ambientes complexos e sob pressão.
Visão e inspiração	Consiste em construir e comunicar uma visão clara e compartilhada, capaz de mobilizar pessoas de diferentes origens culturais em torno de objetivos comuns.
Respeito à hierarquia e às normas	Implica compreender que diferentes culturas atribuem significados distintos à autoridade e à hierarquia, exigindo do líder sensibilidade para equilibrar respeito institucional e participação.
Habilidade para o trabalho em equipe	Refere-se à capacidade de integrar pessoas com formações, valores e culturas diversas, promovendo cooperação, complementaridade e aprendizagem coletiva.
Caráter inspirador	Relaciona-se à capacidade de influenciar positivamente pelo exemplo, postura ética e coerência, inspirando engajamento e comprometimento coletivo.

8 ASPECTOS QUE TORNA UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE

O comportamento das equipes de trabalho exerce influência direta sobre o desempenho organizacional, uma vez que os resultados alcançados pelas instituições estão fortemente associados à capacidade coletiva de cooperação, articulação de competências e enfrentamento de problemas complexos. Organizações que estimulam práticas colaborativas tendem a apresentar maior eficiência na tomada de decisões e na execução de suas atividades. Estudos sobre dinâmica de grupos indicam que equipes caracterizadas por elevados níveis de integração e coesão demonstram melhor desempenho, maior comprometimento com objetivos comuns e maior produtividade, reforçando a relevância das relações interpessoais para o alcance dos resultados organizacionais (DECHURCH; MESMER-MAGNUS, 2010).

QUADRO 15: ADAPTADO DE SENGE (2009).

ASPECTOS QUE CARACTERIZAM UMA EQUIPE DE ALTA PERFORMANCE	
Objetivos claros e compartilhados	A equipe compreende com precisão suas metas e reconhece como suas atividades individuais contribuem para os resultados institucionais.
Papéis e responsabilidades definidos	Cada integrante sabe exatamente suas atribuições, evitando sobreposição de tarefas e conflitos de função.
Confiança mútua	Os membros confiam uns nos outros, o que fortalece o compromisso, reduz conflitos disfuncionais e estimula a cooperação.
Autonomia com responsabilidade	Os integrantes têm espaço para tomar decisões relacionadas às suas atividades, com foco em resultados e responsabilidade institucional.



Anotações:

This image shows a full page of white paper with horizontal black lines, resembling notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

9 COMO POTENCIALIZAR A LIDERANÇA DA ORGANIZAÇÃO: LÍDER ÁGIL, LIDERANÇA VUCA –

A liderança ágil configura-se como uma resposta estratégica aos contextos organizacionais marcados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. Liderar de forma ágil significa abandonar modelos rígidos de controle e adotar práticas que favoreçam a adaptação contínua, a colaboração e a aprendizagem organizacional, essa abordagem enfatiza a construção de ambientes de trabalho mais flexíveis, nos quais o líder atua como facilitador, estimulando a autonomia das equipes, a experimentação responsável e o foco na entrega de valor de forma incremental e sustentável (RODRIGUES, 2020).

O líder ágil, nesse cenário, precisa desenvolver sensibilidade para lidar com a complexidade institucional, fomentar relações baseadas na confiança e orientar decisões a partir de propósitos claros e compartilhados. Ao adotar práticas ágeis, a liderança pública fortalece a inovação, aprimora a efetividade das políticas públicas e contribui para uma gestão mais alinhada às necessidades do cidadão, sem perder de vista os princípios da legalidade, da ética e do interesse coletivo.

QUADRO 16 – ADAPTADO PELA AUTORA, VERSÃO: RODRIGUES (2018).

LÍDER DE ONTEM X LÍDER ÁGIL DE HOJE	
Cargos e função locais	Sem fronteiras, global e holístico
Liderança no topo	Liderança permeia toda a organização, conjunto de competências
Sucesso da estrela da estrela	Sucesso da equipe
Tomada de decisão independente	Tomada de decisão interdependente
Defensivo	Protagonista
Posição	Processo dinâmico
Desenvolvia-se individualmente	Desenvolve-se e grupo e redes
Temido	Respeitado, admirado, inspirador
Poder de cargo, posição	Influência

Competição, comando	Colaboração, conexão, emoção, sentimento, experiência
Rígido, inflexível	Flexível, adaptável, fluído, “líquido”
Reativo	Proativo
Líder “tarefeiro”	Líder estratégico
Valor à sua opinião	Ouvir, agregar experiência, apoiar a melhorar decisão
Recompensado por ser uma estrela	protagonista

ORIGEM DO TERMO VUCA

Segundo Rodrigues (2018), o termo **VUCA**, começou a ser mais utilizado a partir dos anos 90, no período pós-guerra fria entre os Estados Unidos e a antiga União Soviética. Teve essa origem nas necessidades de adaptação das estruturas militares, para um funcionamento mais similar aos das organizações, na Era da Informação, e foi publicado, primeiro, no documento “Visão Geral de Gerenciamento Estratégico”.

- **Volatilidade:** relacionada à alta velocidade das mudanças e ao movimento acelerado. Às coisas, produtos, serviços, e marcas, empresas, instituições, mercado, ciência, tecnologia, medicina, condições, situações e contextos, evoluindo e se superando, mudando, aparecendo e desaparecendo, o tempo todo e cada vez mais rápido.
- **Incerteza:** tem a ver com a imprevisibilidade e à propensão à surpresa e ao inesperado. À dificuldade de prever o que virá, de saber o que fazer ou dizer diante dos fatos, acontecimentos e eventos, e com os resultados e implicações que isso pode acarretar.
- **Complexidade:** representada pelos impactos e efeitos da presença de variáveis interdependendo e da multiplicidade de elementos par a tomada de decisão.
- **Ambiguidade:** ligada a dilemas e as dúvidas causados pela multiplicidade de possibilidades de interpretação de acontecimentos, fatos, dados e

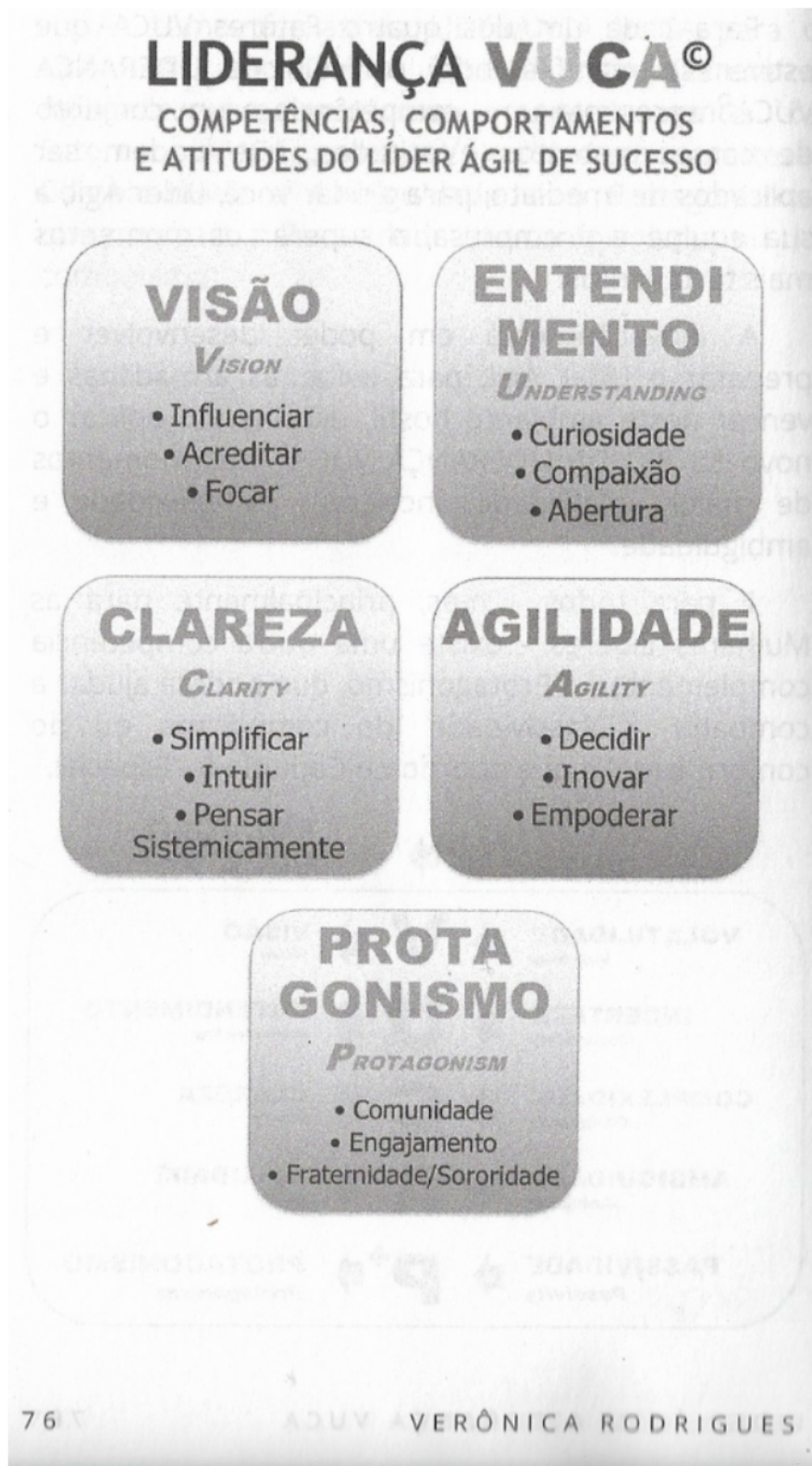
informações. Essa definição da compreensão da realidade que aumenta as chances de enganos, erros de leitura das relações de causa-e-efeito.

Figura

Figura 08 - Adaptado pela autora, Rodrigues (2018).

10

COMO



ESTIMULAR O EMPODERAMENTO E A ATITUDE DE TOMAR DECISÃO

De acordo com Senge (2009), o empoderamento não se limita a delegação formal de tarefas ou autoridade, mas está diretamente relacionado à capacidade de as pessoas compreenderem o sistema no qual estão inseridas e reconhecerem seu papel na geração de resultados organizacionais. Quando o indivíduo desenvolve essa compreensão, tornam-se mais seguro tomar decisões alinhadas aos objetivos institucionais.

Nesse contexto, o líder exerce papel fundamental ao criar condições para que o aprendizado ocorra de forma contínua e coletiva. As organizações que aprendem incentivam o questionamento de modelos mentais, a troca de experiências e o diálogo aberto, elementos essenciais para o fortalecimento da autonomia decisória.

O empoderamento está diretamente associado ao compartilhamento de uma visão clara e significativa, quando as pessoas compreendem o propósito organizacional e se reconhecem como parte ativa desse processo, passam a assumir maior protagonismo em suas decisões (SENGE, 2009).

QUADRO 17 – ADAPTADO PELA AUTORA, SEGE (2009).

ESTRATÉGIAS PARA ESTIMULAR O EMPODERAMENTO E A TOMADA DE DECISÃO		
Clareza de propósito institucional	Tornar explícitos os objetivos organizacionais e o impacto social das ações desenvolvidas.	Fortalece o senso de pertencimento e orienta decisões alinhadas ao interesse público.
Acesso qualificado à informação	Garantir que dados, normas e diretrizes estejam disponíveis e compreensíveis.	Reduz insegurança e amplia a capacidade de análise e escolha consciente.
Ambiente seguro para aprendizagem	Incentivar a experimentação responsável e a reflexão sobre erros e acertos.	Desenvolve confiança para decidir sem medo excessivo de punições.

Autonomia com limites claros	Definir margens de decisão e níveis de responsabilidade.	Estimula iniciativa sem comprometer a governança institucional.
Valorização do pensamento sistêmico	Incentivar a análise das consequências das decisões no conjunto da organização.	Amplia a visão de impacto e qualifica decisões estratégicas.
Diálogo estruturado	Promover espaços formais de escuta, debate e construção coletiva.	Fortalece decisões compartilhadas e reduz decisões isoladas.
Desenvolvimento contínuo	Investir em capacitação voltada à análise crítica e resolução de problemas.	Aumenta a competência decisória e a maturidade profissional.
Reconhecimento de iniciativas	Valorizar atitudes proativas e decisões bem fundamentadas.	Reforça comportamentos autônomos e responsáveis.



REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas em organizações públicas. In: Gestão de pessoas em organizações públicas. 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas no setor público: fundamentos e tendências*. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

CHIAVENATO, I. Administração: Teoria, processo e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DECHURCH, L. A.; MESMER-MAGNUS, J. R. Os fundamentos cognitivos do trabalho em equipe eficaz: uma meta-análise. *Journal of Applied Psychology*, 2010.

Disponível em:
<https://br.freepik.com/pikaso/image-editor/a09a0195-cb6f-4f73-abbd-344655e0cf6f/3AEZ4T3REY>. Acesso em 15/12/2025

Disponível em:
https://bibliotecadigital.gestao.gov.br/bitstream/777/594/1/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf. Acesso em 15/12/2025

Disponível em: <https://posdigital.pucpr.br/blog/gestao-multigeracional>. Acesso em 15/12/2025.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

Goleman, D. Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. 2.ed. – Curitiba: Ibpx, 2008

LOURENÇO, Nelson de Carvalho. **Gestão pública: fundamentos, desafios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

MAXWELL, John C. Líder 360°. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

RODRIGUES, Verônica da C. Líder ágil, liderança VUCA: como liderar e ter sucesso em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. 1ªed. – São Paulo. Independently Published, 2018.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Administração*. 14. ed. São Paulo: Pearson Education, 2018.



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Escola de Serviço Público do Espírito Santo - Esesp

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende/tradução: Gabriel Zide Neto, OP Traduções. – 25ª ed. –Rio de Janeiro: BestSeller,2009.

SCHEIN, E. Cultura Organizacional e Liderança. New York: 4th Edition, 2009.

ANEXO I

LÍDER ÁGIL, LIDERANÇA VUCA⁺®

Como liderar e ter sucesso, em um mundo de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade

O Problema

A Solução



ANEXO II

LÍDER ÁGIL, LIDERANÇA VUCA⁺

RESUMO* DAS COMPETÊNCIAS, COMPORTAMENTOS E ATITUDES DO LÍDER DE SUCESSO

VISÃO

VISION

Influenciar
Acreditar
Focar

ENTENDI MENTO

UNDERSTANDING

Curiosidade
Compaixão
Abertura

*Detalhamento, no livro:



Disponível, em papel e e-book, na
[amazon.com.br](https://www.amazon.com.br)

CLAREZA

CLARITY

Simplificar
Intuir
Pensar Sistemicamente

AGILIDADE

AGILITY

Decidir
Inovar
Empoderar

PROTA GONISMO

PROTAGONISM

Coragem
Engajamento
Sororidade/Fraternidade



GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Escola de Serviço Público do Espírito Santo - Esesp