OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 1, nº 27, art. 3 (17 nov. 2026)
evoluta.adm.br/observatorio/

GUIAS PRÁTICOS

Liderança, clima e cultura no setor público: guia completo

Por Redação Observatório Evoluta · 17/11/2026 às 12h30



Imagem ilustrativa

Em resumo: clima e cultura organizacional são o resultado, e não o ponto de partida, de como a chefia decide, comunica, cobra e trata as pessoas todos os dias. No serviço público, liderar significa conduzir equipes dentro de regras rígidas (legalidade, hierarquia, estabilidade, orçamento), sem poder de contratar e demitir livremente. Isso desloca o foco para quatro frentes: clareza de rumo e de papéis, feedback frequente e respeitoso, conversas difíceis conduzidas com método e prevenção do assédio com canal de denúncia e apuração justa. Quando o problema não tem solução técnica pronta, a liderança adaptativa ajuda a envolver quem vive a questão e a testar caminhos pequenos.

O que liderança, clima e cultura significam na administração pública?

Liderança é a capacidade de mobilizar pessoas para enfrentar problemas do órgão, com ou sem cargo de chefia. **Clima organizacional** é a percepção que os servidores têm do ambiente de trabalho num dado momento: se há confiança, se as regras são claras, se erro vira aprendizado ou ameaça. **Cultura** é o conjunto de hábitos, valores e histórias que se repetem e que explicam "como as coisas são feitas aqui", muitas vezes de modo não escrito.

No setor público, três características mudam a conversa em relação à empresa privada:

- **Legalidade e controle.** A chefia só faz o que a lei permite, e o servidor tem deveres e proibições definidos em estatuto. A Lei 8.112/1990, referência federal, inclui entre os deveres do servidor o zelo, a lealdade às instituições e o tratamento das pessoas com urbanidade (art. 116, I, II e XI). O estatuto municipal traz regras equivalentes.
- **Estabilidade e rotatividade política.** Servidores efetivos permanecem, e cargos de direção mudam com o governo. A cultura do órgão é construída por quem fica, e as chefias precisam aprender a liderar sem romper essa continuidade.
- **Recursos e incentivos limitados.** Não há bônus livre, e a remuneração segue o plano de carreira. O que a chefia controla é o sentido do trabalho, a organização da rotina, o reconhecimento e a justiça no tratamento.

Como diagnosticar o clima do órgão?

Antes de qualquer ação, entenda onde dói. Um diagnóstico simples, feito em poucas semanas, usa quatro fontes:

1. **Dados que o RH já tem:** absenteísmo, rotatividade, pedidos de remoção, afastamentos, processos disciplinares e denúncias.
2. **Pesquisa curta e anônima** com poucas perguntas: clareza de papéis, confiança na chefia, carga de trabalho, reconhecimento e segurança para falar de erros.
3. **Rodas de conversa por equipe**, conduzidas por alguém que não seja a chefia direta.
4. **Observação da rotina:** como são as reuniões, quem fala, o que acontece quando alguém erra.

Dois cuidados evitam o efeito contrário ao desejado. Primeiro, garanta o anonimato real, especialmente em equipes pequenas, em que poucas respostas podem identificar a pessoa. Segundo, devolva os resultados à equipe com pelo menos duas ações combinadas e prazo: pesquisa sem retorno desgasta a confiança. Para dados individuais de servidores, trate com as regras de proteção de dados pessoais do município.

Quais estilos de liderança funcionam no setor público?

Não existe estilo único. A literatura de gestão descreve modelos complementares, e a escolha depende da maturidade da equipe e do tipo de problema:

- Modelo — Ideia central — Quando ajuda
- Situacional — Ajustar o grau de direção e de apoio à maturidade da equipe naquela tarefa — Equipes mistas, com pessoas novas e experientes: Liderança situacional: como ajustar o estilo à equipe
- Transformacional — Inspirar em torno de propósito e desenvolver pessoas — Mudanças de rotina e metas de longo prazo: Liderança transformacional: inspirar equipes em torno de propósito
- Servidora — Colocar-se a serviço da equipe e do cidadão — Atendimento e áreas com alta carga emocional: Liderança servidora: o líder que serve para liderar
- Adaptativa — Mobilizar as pessoas para enfrentar problemas sem solução técnica conhecida — Desafios que exigem mudança de hábitos: Liderança adaptativa: guia para gestores públicos municipais

A liderança adaptativa, desenvolvida por Ronald Heifetz e Marty Linsky, distingue desafios técnicos, em que o problema e a solução são conhecidos e cabem a especialistas, de desafios adaptativos, em que o problema é pouco claro, a solução é desconhecida e a responsabilidade é de todos os afetados (segundo o resumo da Harvard Medical School, consultado em 12/11/2026). Um exemplo cotidiano: a falta de um sistema é desafio técnico; a resistência de duas secretarias a compartilhar informações é desafio adaptativo. Um roteiro de reunião para essa abordagem está em Reunião de equipe sobre desafio adaptativo: roteiro em 5 etapas, e a leitura clássica sobre crise, em Liderança em tempos de crise: o artigo de Heifetz, Grashow e Linsky.

Como dar feedback e conduzir conversas difíceis?

Feedback é a ferramenta mais usada e mais mal usada da chefia. Alguns princípios práticos:

- **Fale de fatos e de comportamento observável**, não de caráter: "o relatório foi entregue com três dias de atraso" em vez de "você é descomprometido".
- **Dê feedback perto do fato**, em particular, e combine o próximo passo.
- **Pergunte antes de concluir.** A pessoa pode ter informação que a chefia não tem.
- **Reconheça o que vai bem** com a mesma precisão com que aponta o que precisa mudar.

A **comunicação não violenta** organiza a conversa em quatro passos: observação, sentimento, necessidade e pedido. Ela ajuda a transformar cobrança em pedido claro, como mostra Pedido na comunicação não violenta: os passos para a chefia, e a atender cidadão exaltado na linha de frente, em Atendimento ao cidadão exaltado: técnicas de CNV na linha de frente. Para a avaliação de desempenho formal, que também é conversa, veja Avaliação de desempenho: 7 dicas para conduzir a conversa de feedback. Em mudanças que envolvem perdas, a conversa exige ainda mais cuidado: Conversas difíceis na gestão da mudança: liderar quando há perda.

Como lidar com resistência à mudança?

A resistência raramente é "má vontade". Em geral, as pessoas resistem às perdas que a mudança traz (de tarefas, de status, de relações), e não à mudança em si, segundo o resumo da Harvard Medical School sobre liderança adaptativa. Em consequência:

1. Nomeie as perdas possíveis em vez de negá-las.
2. Envolva quem executa o trabalho no desenho da mudança.
3. Comece por um experimento pequeno e reversível, com prazo para revisão.
4. Prepare as chefias intermediárias: elas fazem a ponte entre a decisão e a rotina (Chefias intermediárias na mudança: o papel do gestor imediato, Capacitar lideranças intermediárias em prefeituras: como estruturar).
5. Comunique com frequência, para que o boato não ocupe o lugar da informação oficial.

As causas mais comuns estão em Resistência à mudança no serviço público: 6 causas e como lidar, e as lições de um estudo da OCDE sobre gestão da mudança no setor público, em Gestão da mudança no setor público: lições de estudo da OCDE.

Assédio, cultura de competição e limites da cobrança

Um clima saudável não é um clima sem cobrança. A diferença entre gestão rigorosa e assédio moral está no modo e na finalidade: cobrar metas, prazos e qualidade é função da chefia, e humilhar, isolar, expor ou ameaçar a pessoa não é. O assunto é tratado em Assédio moral no serviço público: o que é e como se caracteriza e Assédio moral e gestão rigorosa: onde está a diferença. Para a cultura de competição excessiva, veja Cultura de competição no trabalho: sinais, custos e prevenção.

Há um ponto legal que merece registro. A Lei 14.540/2023 instituiu o Programa de Prevenção e Enfrentamento ao Assédio Sexual e demais Crimes contra a Dignidade Sexual e à Violência Sexual na administração pública direta e indireta de todas as esferas, inclusive a municipal. O programa prevê, entre as diretrizes, canais acessíveis de denúncia com sigilo e devido

processo legal, capacitação dos agentes públicos e divulgação das políticas de proteção (arts. 1º, 4º e 5º). Para assédio moral, não localizamos, na data da consulta, lei nacional específica aplicável aos servidores municipais (a confirmar antes de afirmar em contrário): o tratamento costuma vir do estatuto, de leis locais e dos princípios constitucionais. Confira a norma do seu município.

Uma política mínima de prevenção, que qualquer órgão pode adotar, inclui:

- Definição clara de condutas inaceitáveis, com exemplos.
- Canal de denúncia acessível e com proteção contra retaliação (Canal de denúncia de assédio na prefeitura: como estruturar).
- Acolhimento e medidas cautelares enquanto se apura (Acolhimento e medidas cautelares na apuração de assédio).
- Apuração com contraditório e ampla defesa, por comissão preparada (Apuração de denúncia de assédio: passo a passo).
- Ações de prevenção e capacitação contínuas (Prevenção do assédio no trabalho: ações de gestão e capacitação).

Quando a apuração leva a processo disciplinar, o caminho está no nosso guia sobre processo administrativo disciplinar e sindicância.

Plano de 90 dias para melhorar o clima

1. **Dias 1 a 30, escutar.** Levante os dados do RH, aplique a pesquisa curta e faça rodas de conversa. Escolha uma ou duas áreas-piloto.
2. **Dias 31 a 60, combinar.** Devolva os resultados, defina duas ou três ações por área, com responsável e prazo, e treine as chefias em feedback e reuniões.
3. **Dias 61 a 90, testar e medir.** Rode as ações como experimento, acompanhe poucos indicadores (absenteísmo, rotatividade, percepção da pesquisa) e decida o que continua.

Erros comuns

- Fazer pesquisa de clima sem devolver resultados.
- Tratar clima como tarefa do RH, e não da chefia.
- Importar modelos de empresa sem considerar estatuto e orçamento.
- Confiar em eventos de integração para resolver problemas de gestão.
- Ignorar a chefia intermediária.
- Confundir cobrança legítima com assédio, ou, ao contrário, tolerar assédio como "estilo de gestão".

Perguntas frequentes

Quem é responsável pelo clima do órgão?

A chefia de cada equipe, apoiada pela alta gestão e pelo RH. O RH oferece ferramentas e acompanha dados, mas o clima se constrói no dia a dia da relação entre chefia e equipe.

Liderança se aprende?

Sim, em boa parte. Há comportamentos treináveis, como feedback, condução de reuniões, delegação e conversas difíceis. Programas de formação de dirigentes, como o Bloomberg Harvard City Leadership Initiative: o que ensina (Bloomberg e Harvard, para prefeitos), mostram essa lógica, embora o contexto brasileiro seja diferente.

Qual a diferença entre gestão rigorosa e assédio moral?

A gestão rigorosa foca no trabalho, é transparente e respeita a dignidade da pessoa. O assédio é conduta abusiva e repetitiva que atinge a dignidade. Veja Assédio moral e gestão rigorosa: onde está a diferença.

Para aprofundar

- Liderança adaptativa: guia para gestores públicos municipais
- Reunião de equipe sobre desafio adaptativo: roteiro em 5 etapas
- Liderança em tempos de crise: o artigo de Heifetz, Grashow e Linsky
- Capacitar lideranças intermediárias em prefeituras: como estruturar
- Avaliação de desempenho: 7 dicas para conduzir a conversa de feedback
- Pedido na comunicação não violenta: os passos para a chefia
- Resistência à mudança no serviço público: 6 causas e como lidar
- Assédio moral no serviço público: o que é e como se caracteriza
- Canal de denúncia de assédio na prefeitura: como estruturar
- Apuração de denúncia de assédio: passo a passo

Fontes

- Lei 8.112/1990, art. 116, Planalto (consulta em 12/11/2026).
- Lei 14.540/2023, Planalto (consulta em 12/11/2026).
- Adaptive Leadership: Making Progress on Intractable Challenges, Harvard Medical School, 18/11/2021 (consulta em 12/11/2026).
- Leading Change That Brings People Together, Minnesota Cities (League of Minnesota Cities), mar.-abr. 2025 (consulta em 12/11/2026).
- Adaptive Leadership: how to lead when the answer isn't clear, Adam Kreek, 25/02/2026 (consulta em 12/11/2026).

Fontes:

Lei 8.112/1990, art. 116 — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm

Lei 14.540/2023 — Planalto
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14540.htm

Adaptive Leadership: Making Progress on Intractable Challenges — Harvard Medical School, 18/11/2021
https://learn.hms.harvard.edu/insights/all-insights/adaptive-leadership-making-progress-intractable-challenges

Leading Change That Brings People Together — Minnesota Cities (League of Minnesota Cities), mar.-abr. 2025
https://www.lmc.org/news-publications/magazine/mar-apr-2025/leading-change-that-brings-people-together/

Adaptive Leadership: how to lead when the answer isn't clear — Adam Kreek, 25/02/2026
https://www.valuesdrivenachievement.com/blog/adaptive-leadership-how-to-lead-when-the-answer-isnt-clear

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Liderança, clima e cultura no setor público: guia completo. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 1, n. 27, art. 3, 17 nov. 2026. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/lideranca-clima-cultura-guia-completo/. Acesso em: 27 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 1, nº 27, art. 3 (17 nov. 2026)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/lideranca-clima-cultura-guia-completo/

ISSN 3086-9293 · Vol. 1, nº 27, art. 3
02703 >
9 773086 929008
Registro 30869293 01 0027 0003