OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 132, art. 1 (5 jun. 2024)
evoluta.adm.br/observatorio/

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

6 Estilos Comuns de Liderança no Serviço Público – E Como Decidir Qual Usar

Por Redação Observatório Evoluta · 05/06/2024 às 06h27



Imagem ilustrativa

A liderança eficaz é crucial para o sucesso de qualquer organização, especialmente no serviço público municipal brasileiro. Os líderes municipais enfrentam desafios únicos ao servir suas comunidades, equilibrando responsabilidades fiscais, prestação de serviços essenciais e gestão de equipes diversas. Pesquisas sugerem que os líderes mais eficazes adaptam seu estilo a diferentes circunstâncias - seja uma mudança de cenário, uma mudança na dinâmica organizacional ou uma mudança no ciclo de negócios.

Segundo Daniel Goleman, psicólogo conhecido por seu trabalho sobre inteligência emocional, "ser um grande líder significa reconhecer que diferentes circunstâncias podem exigir abordagens diferentes". Com base em pesquisas e experiência, Goleman identificou seis estilos distintos de liderança que os gestores públicos municipais podem adotar, dependendo das situações e necessidades de suas equipes.

Embora o mundo tenha mudado nas últimas duas décadas, esses estilos de liderança permanecem relevantes. Dominá-los ajudará você a navegar pelas complexidades de diferentes situações, aumentar a moral e impulsionar o crescimento de longo prazo da sua equipe no serviço público municipal.

Neste artigo, examinaremos mais de perto cada um dos seis estilos de liderança - coercitivo, autoritário, estabelecedor de ritmo, afiliativo, democrático e coaching - e quando usá-los no contexto do serviço público municipal brasileiro. Também discutiremos como desenvolver uma gama mais ampla de estilos de liderança por meio da inteligência emocional e da prática dedicada.

Estilo de Liderança Coercitivo De todos os estilos de liderança, o coercitivo é o menos eficaz na maioria das situações, de acordo com Goleman. Não é difícil entender o porquê. Esse estilo é caracterizado pela tomada de decisão de cima para baixo, uma abordagem autoritária e uma atitude exigente de faça o que eu digo, diz ele.

Embora esse estilo possa produzir resultados de curto prazo, ele tem um impacto corrosivo de longo prazo na cultura organizacional do serviço público, levando à alta rotatividade de funcionários e a uma força de trabalho desiludida e

desengajada. Isso pode ser especialmente prejudicial no setor público, onde a confiança e a moral da comunidade são fundamentais.

Quando usar o estilo de liderança coercitivo no serviço público municipal:

Esse estilo de liderança de comando e controle pode funcionar em certas situações de crise em que ações rápidas e decisivas e uma clara cadeia de comando são necessárias: uma emergência de saúde pública ou um desastre natural, por exemplo. Na maioria dos casos, porém, essa abordagem provavelmente será prejudicial, diz Goleman.

Os líderes municipais devem usar esse estilo com cautela e apenas como último recurso. Comunicação clara, empatia e envolvimento da comunidade são geralmente abordagens mais eficazes.

Estilo de Liderança Autoritário O estilo de liderança autoritário, que não deve ser confundido com liderança autoritária, envolve motivar os membros da sua equipe, conectando seu trabalho a uma estratégia organizacional maior e ajudando-os a entender como suas tarefas diárias contribuem para um propósito maior.

Trata-se de estabelecer diretrizes claras; não microgerenciar. Também se trata de confiar nos membros da sua equipe para trabalhar em direção à visão compartilhada com autonomia e criatividade, o que cria alto engajamento dos funcionários e aumento da satisfação no trabalho. Se o coercitivo é o pior tipo de liderança, o autoritário se destaca como o estilo mais eficaz e inspirador.

Quando usar o estilo de liderança autoritário no serviço público municipal:

Esse estilo de liderança é benéfico em muitas situações e é particularmente útil em tempos de mudança ou incerteza. Também pode ser integrado às operações diárias, lembrando os membros da sua equipe sobre a missão do município de uma forma orgânica.

Por exemplo, um líder da área de saúde pode dizer: "Nosso trabalho beneficiará muitos cidadãos", enquanto um líder da área de transporte pode dizer: "Estamos ajudando as pessoas a se deslocarem com segurança e eficiência". Esses lembretes tornam os objetivos e a missão da organização tangíveis e significativos para a equipe.

Estilo de Liderança Estabelecedor de Ritmo Esse estilo de liderança envolve manter-se e manter os outros em altos padrões. Embora lutar pela qualidade seja admirável, a abordagem estabelecedora de ritmo tem efeito contrário se o foco estiver nas falhas em vez dos sucessos. A pressão constante por produtividade e resultados também pode criar um ambiente de trabalho sob pressão, diz Goleman.

O foco extremo na perfeição também pode dificultar que os funcionários vejam como seus esforços individuais se encaixam no quadro geral, o que pode levar ao aumento da rotatividade. "Se suas melhores pessoas estão saindo porque você está alienando-as ou estressando-as, então você não está agindo no interesse de longo prazo da sua organização", diz ele.

Quando usar o estilo de liderança estabelecedor de ritmo no serviço público municipal:

Embora esse estilo deva ser usado com pouca frequência, ele pode funcionar em certas circunstâncias em que seus funcionários são altamente motivados e excepcionalmente competentes. Pode ser adequado para grupos especializados, como equipes de planejamento urbano ou jurídicas.

Mas mesmo nesses casos, é importante equilibrar o estabelecimento de ritmo com outras abordagens para evitar consequências como o esgotamento dos funcionários. No serviço público, onde os recursos são frequentemente limitados, estabelecer expectativas realistas e apoiar o bem-estar da equipe é crucial.

Estilo de Liderança Afiliativo
Esse estilo de liderança envolve construir fortes laços emocionais, criando um senso de camaradagem e espírito de equipe, e promovendo um local de trabalho positivo e solidário. Isso ajuda os membros da equipe a se sentirem como se pertencessem, podendo compartilhar ideias e feedbacks livremente e trabalhar juntos em direção a objetivos comuns.

De acordo com Goleman, esse estilo orientado para relacionamentos é especialmente valioso na formação de um ambiente de trabalho positivo, o que é particularmente importante em um momento em que alguns municípios estão convocando os funcionários de volta ao escritório após o trabalho remoto durante a pandemia.

Você pode criar uma comunidade acolhedora e coesa, em vez de uma máquina administrativa, conhecendo seus funcionários em um nível pessoal e celebrando suas vitórias, diz ele.

Quando usar o estilo de liderança afiliativo no serviço público municipal:

Esse estilo constrói conexões e cria uma cultura organizacional positiva, mas não deve ser usado isoladamente. Ele pode não fornecer feedback suficiente para lidar com problemas de desempenho ou lidar com desafios complexos.

Combinar essa abordagem com o estilo autoritário inspirador cria mais equilíbrio, oferecendo tanto apoio quanto direção. No serviço público, onde o trabalho em equipe e a colaboração são essenciais, nutrir um senso de conexão e propósito compartilhado pode levar a resultados mais fortes.

Estilo de Liderança Democrático O estilo de liderança democrático envolve capacitar sua equipe a ter voz na tomada de decisões. Dedicando tempo para coletar informações, ouvir preocupações e perspectivas diversas e incorporar feedback, você mostra aos membros da sua equipe que suas opiniões importam, suas vozes são ouvidas e suas contribuições são valorizadas. Isso lhes dá um senso de propriedade e responsabilidade.

Quando usar o estilo de liderança democrático no serviço público municipal:

Esse estilo é ideal quando você não tem certeza sobre o melhor curso de ação e quer gerar ideias. É particularmente relevante no serviço público, onde as decisões têm um impacto direto nas

comunidades atendidas.

Envolver os funcionários e os membros da comunidade no processo de tomada de decisão pode levar a soluções mais inovadoras e sustentáveis. No entanto, não é uma boa estratégia quando os membros da equipe não têm experiência ou informações, ou em tempos de crise quando uma ação decisiva é necessária.

Estilo de Liderança Coaching O estilo coaching é focado no crescimento individual e envolve dedicar tempo para entender os objetivos de longo prazo dos membros da sua equipe, tanto para seu desenvolvimento pessoal quanto profissional. "Fazer perguntas como: 'O que você quer da sua vida, da sua carreira, deste trabalho? E como posso ajudá-lo?' incentiva seus funcionários a refletir sobre suas aspirações e trabalhar para alcançá-las", diz Goleman. Ao demonstrar um interesse genuíno em seu desenvolvimento, você ajuda seus funcionários a se sentirem valorizados e motivados.

Quando usar o estilo de liderança coaching no serviço público municipal:

Esse estilo é especialmente útil durante as avaliações de desempenho individuais, mas você também pode incluí-lo em conversas cotidianas, diz ele. Um líder no modo coaching pode dizer: "Você é ótimo em XYZ, mas quando você faz ABC, não funciona tão bem por esses motivos. Você já considerou tentar essa outra abordagem?"

Esse feedback em tempo real ajuda os funcionários a crescer e aprender, em vez de deixar problemas potenciais persistirem. No serviço público, onde o desenvolvimento da força de trabalho e a retenção de talentos podem ser desafiadores, adotar um estilo coaching pode levar a uma equipe mais engajada e capacitada.

Como Adaptar seu Estilo de Liderança para se Adequar à Situação em que Você está Pesquisas sugerem que os líderes mais eficazes adaptam seu estilo a diferentes circunstâncias - seja uma mudança de cenário, uma mudança na dinâmica organizacional ou uma mudança no ciclo de negócios. É por isso que você precisa permanecer sintonizado com seu ambiente, entender seu impacto sobre os outros e ajustar sua abordagem de acordo.

Como Goleman escreve em seu artigo de 2000, "Os líderes mais eficazes mudam de forma flexível entre os estilos de liderança conforme necessário... [Eles] não combinam mecanicamente seu estilo para se adequar a uma lista de verificação de situações - eles são muito mais fluidos. Eles são extremamente sensíveis ao impacto que estão tendo nos outros e ajustam perfeitamente seu estilo para obter os melhores resultados".

Essa é a aparência da mudança de estilos na vida real: Ao lançar um novo projeto, você usaria um estilo autoritário em que direção clara e uma visão convincente são necessárias para unir a equipe e inspirar as pessoas em direção a um objetivo comum. Você mudaria para um estilo coaching quando um funcionário está tendo dificuldades com uma determinada tarefa e você precisa ajudá-lo a aprender uma nova habilidade.

E você empregaria um estilo estabelecedor de ritmo quando sua equipe de funcionários experientes e motivados precisasse cumprir um prazo desafiador.

Mas e se você sentir que não está equipado para assumir um estilo de liderança novo e diferente - muito menos mais de um?

Desenvolvendo uma Gama mais Ampla de Estilos de Liderança Goleman diz que qualquer pessoa pode expandir seu repertório de estilos de liderança por meio de prática dedicada e repetição. Ele também recomenda focar no crescimento da sua inteligência emocional: "Para expandir [seus repertórios de estilo], os líderes devem primeiro entender quais competências de inteligência emocional sustentam os estilos de liderança que estão faltando", escreve ele em seu artigo HBR de 2000. "Eles podem então trabalhar assiduamente para aumentar seu quociente deles. Por exemplo, um líder afiliativo tem pontos fortes em três competências de inteligência emocional: empatia, construção de relacionamentos e comunicação... Tal conselho sobre adicionar capacidades pode parecer simplista - 'Vá se mudar' - mas aprimorar a inteligência emocional é totalmente possível com a prática".

A boa notícia é que a personalidade não é o destino. Mesmo que você seja naturalmente introvertido ou tenda a ser movido por dados e análises em vez de emoção, você ainda pode aprender a adaptar diferentes estilos de liderança para organizar, motivar e direcionar sua equipe.

"O sucesso de um líder depende da produtividade e eficácia das pessoas que trabalham para ele", diz Goleman. "Você está atirando no próprio pé se usar um estilo de liderança que é contraproducente para o desempenho deles."

No contexto do serviço público municipal brasileiro, onde os líderes muitas vezes permanecem em suas posições por longos períodos, desenvolver uma gama de estilos de liderança é especialmente crucial. À medida que as circunstâncias mudam - seja devido a transições políticas, desafios econômicos ou evoluções das necessidades da comunidade - os líderes devem ser capazes de se adaptar e continuar motivando suas equipes em direção a objetivos compartilhados.

Conclusão Liderar no serviço público municipal brasileiro apresenta desafios e oportunidades únicos. Ao entender e aplicar os seis estilos de liderança - coercitivo, autoritário, estabelecedor de ritmo, afiliativo, democrático e coaching - os líderes municipais podem criar organizações mais eficazes, responsivas e orientadas para o serviço.

Embora nenhum estilo seja adequado para todas as situações, a capacidade de adaptar sua abordagem para atender às necessidades de sua equipe e das circunstâncias pode transformar sua liderança. Ao investir no desenvolvimento da sua inteligência emocional e praticar diferentes estilos, você pode expandir seu repertório de liderança e se tornar um líder mais versátil e eficaz.

Lembre-se, como servidor público, seu objetivo final é servir sua comunidade da melhor maneira possível. Adotar o estilo de liderança certo no momento certo pode ajudá-lo a alcançar esse objetivo, inspirando sua equipe, impulsionando a inovação e oferecendo serviços excepcionais aos cidadãos que você serve.

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. 6 Estilos Comuns de Liderança no Serviço Público – E Como Decidir Qual Usar. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 132, art. 1, 5 jun. 2024. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/6-estilos-comuns-de-lideranca-no-servico-publico-e-como-decidir-qual-usar/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293

Vol. 0, nº 132, art. 1 (5 jun. 2024)

Versão on-line:

https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/6-estilos-comuns-de-lideranca-no-servico-publico-e-como-decidir-qual-usar/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 132, art. 1

13201 >

9 773092 9000

Registro 30869293 00 0132 0001