

Desafios e caminhos para liderar e engajar equipes no serviço público do futuro

Os próximos anos da Gestão de Pessoas no setor público brasileiro serão caracterizados por profundas transformações no âmbito estratégico e gerencial, acompanhando tanto a modernização estatal quanto os novos modelos de trabalho e necessidades dos servidores. Melhor dizendo, a mudança no perfil dos servidores pode alterar a forma como o serviço público tem realizado a gestão de pessoas, considerando os novos objetivos de vida e perspectivas de carreira.

Essa transformação perpassa por um elemento central que é a convivência de diferentes gerações com características próprias acentuadas no mesmo ambiente de trabalho. Perfis muito distintos, desde servidores com décadas de experiência, até jovens que acabaram de entrar no serviço público, com expectativas e objetivos diferentes, passando, por exemplo, pela demanda por maior flexibilidade e autonomia. Lidar com essas diferentes gerações não deve ser uma tarefa dada como problema, mas como oportunidade de avanço na gestão de pessoas do serviço público, elemento a ser compreendido e integrado, voltados à visão estratégica mais ampla que traz as pessoas ao centro.

Todos esses fatores nos lembram que o papel do serviço público está refletindo mudanças culturais que afetam a percepção da sociedade sobre o setor. Há uma crescente valorização da transparência, com a possibilidade de acesso e organização gerada pela tecnologia, há uma participação social cada vez mais ativa, questionadora, grande diversidade e representatividade integrando as instituições. Novas práticas de gestão, portanto, se fazem cada vez mais necessárias, haja vista que modelos hierárquicos tradicionais, e pouco flexíveis, estão sendo substituídos por metodologias mais colaborativas, horizontais e com foco no bem-estar coletivo.

Diante deste cenário, a próxima década exigirá muito mais do que técnicas e automações, sendo necessária uma mudança comportamental. Sem pessoas preparadas, não há espaço para inovação sustentável, não há motivação e comprometimento. Nesse sentido, o papel das lideranças passa a ser central e estratégico. Elas terão um papel fundamental para transformar mudanças complexas em práticas que envolvem a mediação de conflitos geracionais, estímulo a ambientes inovadores, criação de vínculos de confiança entre servidores, instituições e sociedade. Em outras palavras, os desafios a serem enfrentados pelas lideranças nos próximos anos exigirão cada vez mais habilidades diversificadas, tais como capacidade de adaptação, comunicação e inclusão.

Sendo assim, a liderança na gestão de pessoas do setor público deverá ir além da autoridade formal e da técnica, exigindo um perfil de gestor que conduz pessoas com base na empatia, na clareza e no propósito, favorecendo alinhamento institucional ao mesmo tempo em que garante a propagação da diversidade de ideias e perspectivas. Desenvolver e aprimorar a capacidade de liderar em contextos ambíguos, com alta pressão e escassez de recursos será um grande diferencial.

Com isso, as lideranças são também facilitadores das mudanças culturais, refletindo e impulsionando a transição de modelos hierárquicos para estruturas mais colaborativas, promovendo a participação ativa das equipes, dos colaboradores, entre setores e, ao mesmo tempo, favorecendo e incentivando o aprendizado contínuo. Essa visão, no entanto, não será tarefa fácil, já que o cenário pressupõe tensões reais entre inovação e tradição.

O objetivo deste ensaio é contribuir com esse debate acerca da modernização da liderança pública para que estejam preparadas para lidar com a complexidade que envolve a gestão de pessoas, agora e nos próximos dez anos. Com efeito, o desenvolvimento da liderança tem sido considerado uma das tarefas mais importantes no setor público contemporâneo e esta tendência deve se fortalecer nos próximos anos.

O desafio de engajar

O avanço acelerado das tecnologias, a diversidade geracional, as mudanças culturais da sociedade situam a gestão de pessoas no setor público em um ponto de inflexão que exige uma nova postura das lideranças e das instituições. Não se trata mais de administrar rotinas, o desafio agora é engajar pessoas e isso implica em motivá-las, valorizá-las, alinhá-las aos objetivos, missão, visão e valores do serviço público.

Quando se trata de engajar, estamos falando de algo que está além da satisfação com o trabalho, que se volta à criação de vínculos com os propósitos da instituição. Para que isso aconteça, o profissional precisa estar ciente do seu papel, da importância da sua atuação e o quanto ele faz diferença, sentindo que faz parte de um ambiente em que é ouvido e respeitado. Às lideranças, para que alcancem este nível de engajamento, é preciso estabelecer confiança, escuta ativa, de modo que as metas e as missões organizacionais se transformem. Com esse nível de engajamento, os servidores são impulsionados a inovar, a ir além de suas funções básicas operacionais, estimulando a inovação e a melhoria de processos, assim como das dinâmicas e da convivência em equipe. Os resultados passam

a ser da equipe, a vontade de dar certo e de levar adiante o que for necessário para o bem comum sobrepõe-se ao trabalho solitário do cumprimento de carga horária.

Parte dos profissionais que atuam há anos no serviço público trazem consigo uma trajetória de dedicação e muitas vezes de frustrações relacionadas a obstáculos típicos do contexto institucional do setor público. O cenário da gestão pública no Brasil é marcado por cortes de recursos, rotatividade de lideranças, baixa valorização profissional de determinadas categorias e falta de reconhecimento no local de trabalho, que podem contribuir para um cenário de desmotivação persistente.

Assim, servidores desengajados precisam ser resgatados pelo valor de sua contribuição. As lideranças têm o desafio, portanto, de reconectar as pessoas ao sentido do serviço público através do reconhecimento da experiência adquirida ao passo que também precisam ter espaço para contribuições, para fazer parte do processo de atualização, se envolver em mentorias, projetos, planejamentos pautados pela escuta institucional, o melhor caminho para reativar o engajamento.

Lembrando que o engajamento é um processo cíclico e contínuo, com fases positivas e negativas e que, por isso, deve ser acompanhado pelas lideranças a partir do monitoramento e da avaliação constantes. O mesmo se aplica a servidores com menos tempo de casa, que ingressam muitas vezes sem acolhimento e perspectivas de crescimento na organização. No sentido oposto do que culturalmente se verifica no setor público, servidores desengajados precisam ser identificados e mediante processos de escuta, constroem-se estratégias que favoreçam o retorno do seu senso de missão e a vontade de participar.

Por outro lado, novas gerações chegam ao serviço público trazendo consigo oportunidades e desafios. Com uma visão de mundo repleta de valores relacionados a propósito, inclusão, flexibilidade e impacto social, não estão dispostos a permanecer por muito tempo em rotinas operacionais e mecânicas, tampouco com modelos inflexíveis em estruturas verticalizadas de comando e controle. Esse perfil espera espaço de criação e co-criação, almejando contribuir e apropriar-se das ideias e dos processos como uma forma de aprendizado contínuo e maior equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, mais saudável, com satisfação e qualidade.

Esse perfil das novas gerações exige das lideranças do setor público uma revisão das práticas tradicionais, como, por exemplo, disponibilidade para o diálogo, possibilidade de experimentação, troca de feedback constante, estímulo a projetos intersetoriais e o reconhecimento da diversidade de pensamentos. Todos esses elementos são peça-chave

para engajar novas gerações, que exige compreensão ampla e estruturada da cultura organizacional como um ambiente que precisa evoluir para atrair e para manter talentos.

Não há como ignorar essas transformações sem o risco iminente de aumentar o descompasso entre instituições e pessoas. Por isso, levar adiante a busca por soluções contínuas a esse desafio demandam consciência estratégica e podem contribuir para uma gestão pública mais eficiente, humana e preparada para o futuro, a médio e longo prazo.

Caminhos para lidar com os desafios de liderar

Diante de um cenário com exigências complexas e recursos limitados, compreender como podemos estruturar e desenvolver as lideranças e os modelos de gestão nas organizações públicas é uma pauta urgente. Em todos os âmbitos, a ideia de líderes centralizadores e solitários se mostra inadequada para o século XXI, e o mesmo se aplica ao setor público, que não poderia ficar de fora dessas grandes mudanças demandadas pela sociedade. O que se apresenta no lugar desse modelo tradicional é uma visão mais horizontal e relacional, em que a liderança torna-se uma prática integradora e colaborativa, distribuindo-se e conectando-se ao longo dos diferentes níveis da organização. Não se trata apenas de uma mudança de estilo, estamos falando de paradigma. O foco em controle e fronteiras setoriais bem definidas passa para a facilitação e intercâmbio, o foco na ordem passa para a adaptabilidade, o foco em obediência passa para a corresponsabilidade. Sem abrir mão de suas trajetórias, suas visões estratégicas e legados almejados, líderes orientados para esse novo paradigma tornam esses elementos evidentes, construídos colaborativamente e compartilhados.

Não se trata mais de pensar apenas em quem lidera, mas em como e para quem se lidera. Uma liderança eficaz vai além da expertise técnica e institucional, cultivando sensibilidade social, capacidade de articulação, abertura para a escuta e promovendo ambientes cada vez mais inovadores e focados nas pessoas. Assim, a liderança pública do futuro será mais ética, humana e colaborativa.

Do ponto de vista de práticas de gestão de pessoas, estamos falando, portanto, de desenvolver lideranças de forma planejada e continuada com foco em competências comportamentais, ou *soft skills*. Trata-se de habilidades emocionais e sociais que influenciam de maneira fundamental o impacto que o líder tem nas pessoas ao seu redor e a forma como ele se adapta a diferentes contextos. Dentre essas competências, destacam-se: empatia e escuta ativa, comunicação e transparência, colaboração e trabalho em rede, adaptabilidade e resiliência.

Para desenvolver essas competências e habilidades é importante buscar cursos e capacitações formais que tragam as bases e os conceitos essenciais para o desenvolvimento da liderança. Mas, para além disso, a liderança precisa buscar continuamente seus próprios espaços de aprendizagem e experiência concreta, como por exemplo, atuar de forma intencional no desenvolvimento de uma cultura de *feedback* junto à sua equipe, buscar mentorias e *feedbacks* junto a pares e lideranças mais experientes, assim como integrar-se às redes formais e informais de colaboração profissional e de lideranças em seus âmbitos de trabalho. Com isso, a liderança constrói as bases para conectar-se com sua equipe e com seu contexto, gerando as bases para promover o engajamento orientado por um sentido de missão e participação.

Ao mesmo tempo, formar líderes com essas características só promoverá a melhoria das organizações públicas se houver espaço de atuação na cultura e na estrutura de gestão da organização em que atua. De nada adianta novos líderes presos em estruturas hierarquizadas e burocráticas, se não houver incentivos para mudanças nos paradigmas de gestão e distribuição de responsabilidades.

Liderança compartilhada como tendência emergente

A liderança compartilhada é um conceito recente que trata de uma abordagem de liderança na qual diferentes pessoas de uma mesma equipe podem assumir a liderança em momentos, tarefas ou projetos diferentes de acordo com o tipo da demanda, o contexto, a natureza do desafio ou a área de especialidade exigida. Assim, trata-se de um modelo de liderança em que os membros da equipe assumem a responsabilidade pela condução de processos, tomadas de decisões e resultados. Não se trata de ausência de liderança, pois ainda há líderes formais nas equipes, no entanto, o papel de liderança, em sentido amplo, é exercido por outros membros de forma complementar.

Na prática, a liderança compartilhada se manifesta de várias formas e podem ser adotadas como modelo em iniciativas de inovação, interdisciplinares, redes colaborativas, conselhos gestores com participação ampliada. Elas podem se configurar como grupos autogeridos, em que há definição de metas, divisão de tarefas e avaliação própria dos resultados; como processos decisórios coletivos, em que os membros da equipe participam ativamente do planejamento de estratégias e a definição de prioridades; a rotação de papéis de liderança, em que diferentes pessoas assumem a liderança conforme sua expertise; e, a cultura de *feedback* constante, em que há promoção de aprendizado e desenvolvimento mútuo, contínuo. No setor público, a liderança compartilhada pode favorecer a inovação, a transversalidade de políticas e práticas e tornar a gestão mais plural, dinâmica e democrática.

Os benefícios da liderança compartilhada são amplos e trazem perspectivas cada vez mais evidentes de sua capacidade para transformar as organizações. Através dela se obtém um maior engajamento das equipes, já que as pessoas que se sentem protagonistas se envolvem mais com objetivos comuns. A maior oportunidade de colocar em evidência a diversidade de saberes, valores e perspectivas favorece o aproveitamento de múltiplas competências, consequentemente, enriquecendo a tomada de decisões e a inovação.

Além disso, fortalece-se a cultura de resiliência organizacional, uma vez que evita-se a dependência de uma única liderança; ou seja, com a distribuição de responsabilidades tem-se um aumento na capacidade de adaptação e articulação. Há ainda um fortalecimento do senso de pertencimento ao dividir as decisões, com uma identidade construída coletivamente bem como os valores da organização; e, ainda, ambientes de aprendizagem contínua com trocas de experiências e desenvolvimento de *soft skills*.

Com todos os benefícios apontados, há que se destacar ainda que a liderança compartilhada está alinhada com os desafios discutidos ao longo desse texto, como, por exemplo, a necessidade de lideranças mais humanizadas, a superação do modelo de liderança centralizadora e a busca constante por modelos mais ágeis e horizontais.

Mesmo com tantos benefícios, a liderança compartilhada tem seus desafios. Nem todas as equipes estão preparadas para ter mais autonomia nas responsabilidades adquiridas e a maturidade organizacional precisa ser trabalhada para não gerar insegurança ou sobrecarga. Além disso, quando não há papéis e responsabilidades estanques, há risco de ambiguidade, o que pode gerar conflitos, além da dificuldade de se promover decisões de forma compartilhada; por isso, esta abordagem exige ainda mais cuidado com a definição de acordo e combinados entre a equipe, exigindo, mas também fortalecendo, portanto, habilidades de comunicação e facilitação.

Com relação à inclusão, cabe ressaltar que pode também ser um desafio, porque caso não haja uma cultura de inclusão, as vozes mais experientes ou de grupos prevalentes na organização podem se sobrepor às dos mais novos, assim como de grupos sem representação adequada no contexto institucional, o que pode enfraquecer a justiça e a equidade do processo. Há também uma resistência às mudanças inerentes às organizações muito hierarquizadas e burocráticas. Lideranças tradicionais podem ver a liderança compartilhada como ameaça à autoridade e, portanto, essa transição precisa ser trabalhada passo-a-passo, sensibilizando a cultura aos poucos. Vale frisar que o envolvimento de todos em processos decisórios exige mais diálogo, mais disposição para lidar com divergências e isso não é tarefa fácil em contextos de alta pressão.

Diante do exposto, é possível destacar que para adotar a liderança compartilhada é preciso investimento em desenvolvimento de competências comportamentais e gerenciais, clareza de propósito, pactuação de acordos e regras, práticas de gestão colaborativa e estruturas organizacionais horizontalizadas. Isso também não significa apagar o papel dos líderes formais tradicionais, quando, na verdade, significa ressignificar. Eles passarão a ser facilitadores, cuidadores e organizadores do processo e não mais os únicos responsáveis.

Conclusão

O contexto atual situa a gestão de pessoas no poder público diante de vários desafios estruturais e culturais complexos. O legado do serviço público, até o momento, ainda apresenta rigidez na hierarquia, dificuldade de engajamento e lideranças focadas em autoridade e controle. As mudanças aceleradas que se apresentam, com crescentes demandas sociais e com escassez de recursos, comprometem não apenas a eficiência das instituições públicas, como também a legitimidade perante à sociedade.

Com o cenário que se apresenta, é preciso avançar para o fortalecimento de programas de desenvolvimento de lideranças com foco em competências comportamentais, na criação de ambientes psicologicamente seguros e na adoção de modelos mais horizontais de gestão, como é o caso da liderança compartilhada. Diante disso, emerge o questionamento: as lideranças do setor público estão preparadas para abrir mão da autoridade verticalizada? Os programas de desenvolvimento de lideranças atuais reforçam apenas o aspecto individual da liderança ou têm sido capazes de desenvolver lideranças capazes de operar em contextos de trabalho mais horizontais, colaborativos e democráticos? Essa busca por uma gestão pública mais inovadora, humana e efetiva deve começar por uma mudança de mentalidade de que, no contexto moderno e previsto para os próximos anos, liderar não poderá mais ser uma tarefa solitária.

REFERÊNCIAS

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP); Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). LideraGOV: Programa transforma a liderança no serviço público brasileiro. Brasília: ENAP, 21 jan. 2025. Disponível em: <https://enap.gov.br/acontece/noticias/lideragov-programa-transforma-a-lideranca-no-servico-publico-brasileiro/>. Acesso em 23 de setembro de 2025.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP); Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). LideraGOV dá início à 5ª edição reafirmando compromisso com a diversidade no serviço público. Brasília: ENAP, 9 mai. 2025. Disponível em:

<https://enap.gov.br/pt/acontece/noticias/lideragov-da-inicio-a-5-edicao-reafirmando-compromisso-com-a-diversidade-no-servico-publico>. Acesso em 23 de setembro de 2025.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI). Gestão para quem transforma o Brasil: conheça as ações do MGI que valorizam quem atua no serviço público. Brasília: Governo Federal, 24 abr. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2025/abril/gestao-para-quem-transforma-o-brasil-conheca-as-acoes-do-mgi-que-valorizam-quem-atua-no-servico-publico>. Acesso em 23 de setembro de 2025.

GOVERNO DE SERGIPE; Secretaria de Estado da Administração – SEAD. Governo lança ‘Lidera + Sergipe’ para desenvolvimento de lideranças no setor público. Aracaju: SEAD/Escola do Governo, 12 ago. 2025. Disponível em: <https://escola.se.gov.br/governo-lanca-lidera-sergipe-para-desenvolvimento-de-liderancas-no-setor-publico/>. Acesso em 26 de setembro de 2025.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI). Transformação do Estado conduzida pelo MGI impulsiona modernização e valorização dos servidores públicos. Brasília: Governo Federal, jul. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/julho/transformacao-do-estado-conduzida-pelo-mgi-impulsiona-modernizacao-e-valorizacao-dos-servidores-publicos>. Acesso em 26 de setembro de 2025.