



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – POSGRAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM
REDE NACIONAL – PROFIAP

MAX MATOS HENRIQUES NASCIMENTO

**COMO OS ESTILOS DE LIDERANÇA INFLUENCIAM O
ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: EVIDÊNCIAS DO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SERGIPE**

SÃO CRISTÓVÃO-SE
2026

MAX MATOS HENRIQUES NASCIMENTO

**COMO OS ESTILOS DE LIDERANÇA INFLUENCIAM O
ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: EVIDÊNCIAS DO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SERGIPE**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) realizado na Universidade Federal de Sergipe, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador (a): Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira

SÃO CRISTÓVÃO-SE

2026

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

N244c Nascimento, Max Matos Henriques
Como os estilos de liderança influenciam o engajamento dos servidores públicos : evidências do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe / Max Matos Henriques Nascimento ; orientadora Thaís Ettinger Oliveira Salgado. – São Cristóvão, SE, 2026.
88 p. : il.

Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2026.

1. Administração pública. 2. Liderança. 3. Governança pública – Sergipe. 4. Administração de pessoal. 5. Prática administrativa. 6. Sergipe. Tribunal de Contas. I. Salgado, Thaís Ettinger Oliveira, orient. II. Título.

CDU 35.08

ATA DA DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL

Aos trinta dias do mês de julho de dois mil e vinte e seis, às 15h, foi realizada através de apresentação on-line via RNP a Banca de Defesa da Dissertação de Mestrado Profissional da discente **Max Matos Henriques Nascimento, Matrícula: 202421004042** com o título do trabalho de conclusão final: **COMO OS ESTILOS DE LIDERANÇA INFLUENCIAM O ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: EVIDÊNCIAS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SERGIPE**. A banca foi composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira Salgado (Presidente/Orientadora), Prof. Dr. Vitor Curvelo Fontes Belém (PPGCOM/UFS) e a Profa. Dra. Edna Torres de Araujo (PROFIAP/UFRA). Após a apresentação, foi passada a palavra à banca que arguiu o discente e o mesmo respondeu aos questionamentos. A presidente e orientadora fez as considerações e em seguida a banca examinadora deliberou pela APROVAÇÃO.

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, São Cristóvão - SE, 30 de julho de 2026

Documento assinado digitalmente
 **THAIS ETTINGER OLIVEIRA**
Data: 30/07/2026 16:15:26-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira
(Presidente/Orientadora)

Documento assinado digitalmente
 **VITOR CURVELO FONTES BELEM**
Data: 30/07/2026 16:18:15-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Vitor Curvelo Fontes Belém
(PPGCOM/UFS)

Documento assinado digitalmente
 **EDNA TORRES DE ARAUJO**
Data: 30/07/2026 01:14:09-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Edna Torres de Araujo
(PROFIAP/UFRA)

Documento assinado digitalmente
 **MAX MATOS HENRIQUES NASCIMENTO**
Data: 03/08/2026 09:07:26-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Max Matos Henriques Nascimento
Discente/PROFIAP/UFS)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder força e discernimento para enfrentar e vencer os desafios desta caminhada.

É com alegria que compartilho a conquista de mais uma etapa em minha trajetória acadêmica. Já havia realizado duas formações de nível superior e algumas pós-graduações, e não imaginava que, um dia, ingressaria em um mestrado, pois já me considerava acomodado em relação aos estudos acadêmicos. Contudo, o Tribunal de Contas do Estado de Sergipe, por intermédio de sua Presidente, Conselheira Susana Maria Fontes Azevedo Freitas, no biênio 2024/2025, firmou convênio com o PROFIAP/UFS possibilitando que seus servidores pudessem ampliar suas qualificações. Da mesma forma, o Conselheiro Flávio Conceição de Oliveira Neto, em sua gestão, demonstrou sensibilidade e compromisso na valorização e apoio aos servidores efetivos, fortalecendo o ambiente institucional. Essas iniciativas foram determinantes para minha decisão de aderir ao programa de mestrado, razão pela qual registro aqui minha sincera gratidão.

Aos líderes e liderados que gentilmente participaram das entrevistas realizadas no âmbito desta pesquisa, especialmente aos membros da Administração Superior do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe e do Ministério Público de Contas, registro meu reconhecimento pela disponibilidade, colaboração e valiosas contribuições compartilhadas. As percepções e experiências relatadas foram fundamentais para a construção deste trabalho e para a compreensão das práticas de liderança desenvolvidas no ambiente institucional.

Expresso, também, meu agradecimento ao Conselheiro Substituto Rafael Sousa Fonsêca, meu atual chefe, pela confiança e pela oportunidade de exercer a função de Chefe de Gabinete, bem como pela possibilidade de aplicar, no ambiente profissional, os conhecimentos construídos ao longo desta dissertação de Mestrado. Registro, ainda, minha gratidão pelo constante incentivo à qualificação acadêmica e ao aprimoramento profissional.

Dirijo especial agradecimento aos Professores Rosângela Sarmento, Cláudio Mendonça e Alessandra Nogueira, coordenadores do PROFIAP/UFS, pela dedicação, disponibilidade e constante apoio ao longo dessa trajetória, sempre empenhados em auxiliar-me na conclusão do mestrado.

De igual forma, agradeço à servidora do PROFIAP/UFS Elisângela Andrade, pela presteza, atenção e permanente disposição em esclarecer minhas dúvidas e orientar-me quanto aos diversos procedimentos acadêmicos e administrativos.

Agradeço a todos os colegas do mestrado que compartilharam esta jornada de aprendizado e crescimento, contribuindo, cada qual à sua maneira, para que essa caminhada se tornasse mais leve e enriquecedora. Em especial, registro minha gratidão a Augusto Maia, Fábio Cardoso, Priscilla Léo e Madalena Sá, com quem dividi de forma mais próxima as angústias, desafios e cobranças inerentes às atividades acadêmicas, tornando-se presenças fundamentais para a conclusão desta jornada.

À minha orientadora, Professora Dra. Thais Ettinger Oliveira, pela orientação segura, pelo apoio constante e pela sensibilidade demonstrada ao longo desta trajetória, especialmente nos momentos de maior desafio. Registro minha sincera gratidão, admiração e consideração.

A meu pai (in memoriam) e minha mãe que, com certeza, estão vibrando com essa conquista. Ao meu pai, pela memória sempre presente e pelos ensinamentos que permanecem em minha trajetória; à minha mãe, pelo amor incondicional, pelo apoio constante e pela certeza de que sempre poderei contar com ela em todos os momentos da minha vida.

À minha enteada Maria Eduarda (Duda), pelo carinho e pela alegria de fazer parte da nossa família. Ainda que hoje resida em São Paulo, permanece sempre presente em nossas vidas. Receba o meu sincero carinho e gratidão.

À minha filha Giovanna, fonte inesgotável de alegria e expressão maior do amor de Deus em minha vida, a quem peço desculpas pelas ausências impostas pelas exigências desta jornada acadêmica. Em razão do mestrado, não me foi possível estar presente e passar mais tempo ao seu lado nas cidades escolhidas como sua nova moradia, como tanto desejava.

À minha esposa Patrícia, companheira de todas as horas, pelo amor, pela paciência e pela presença constante em cada etapa desta caminhada. Agradeço por todo o apoio, encorajamento e compreensão demonstrados ao longo do período do mestrado, especialmente nos momentos mais desafiadores, sendo seu carinho e sua parceria fundamentais para que esta conquista se tornasse possível.

“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.”
Leonardo da Vinci

RESUMO

Objetivo: analisar de que forma os diferentes estilos de liderança influenciam o engajamento e a motivação dos servidores do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), buscando identificar práticas gerenciais capazes de fortalecer o ambiente organizacional e subsidiar estratégias de desenvolvimento de lideranças no âmbito institucional. **Metodologia:** A pesquisa caracteriza-se como aplicada, exploratória e qualitativa, utilizando o estudo de caso como estratégia metodológica. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação organizacional, sendo submetidos à análise de conteúdo com apoio do software Requalify.ai. **Principais resultados:** os resultados evidenciaram predominância dos estilos de liderança democrática e transformacional, associados principalmente à comunicação, participação nas decisões, reconhecimento profissional, incentivo ao desenvolvimento e valorização das relações interpessoais. Tais práticas demonstraram influência positiva sobre a motivação e o engajamento dos servidores, fortalecendo o comprometimento institucional, o sentimento de pertencimento e a colaboração entre as equipes. A liderança situacional também apresentou contribuição relevante ao possibilitar a adaptação das práticas gerenciais às necessidades individuais e às demandas organizacionais, enquanto práticas excessivamente centralizadoras e burocráticas foram apontadas como fatores limitadores da motivação e do engajamento. **Relevância e Originalidade:** o estudo analisa a relação entre estilos de liderança, motivação e engajamento no contexto de um Tribunal de Contas, ampliando o conhecimento sobre gestão de pessoas no setor público. Sua originalidade decorre da integração das percepções de líderes e liderados em um contexto organizacional ainda pouco investigado. **Contribuições teóricas e metodológicas:** a pesquisa amplia as discussões sobre liderança, motivação e engajamento na administração pública, especialmente em Tribunais de Contas, proporcionando uma compreensão abrangente do fenômeno estudado. **Contribuições sociais e de gestão:** como Produto Técnico-Tecnológico (PTT), foi desenvolvido o Manual de Boas Práticas de Liderança, elaborado a partir das evidências empíricas obtidas na pesquisa e voltado ao fortalecimento das competências gerenciais e das práticas de gestão de pessoas no TCE/SE.

Palavras-chave: liderança; estilos de liderança; motivação; engajamento; gestão de pessoas; Tribunal de Contas do Estado de Sergipe.

ABSTRACT

Objective: To analyze how different leadership styles influence the engagement and motivation of employees at the Court of Accounts of the State of Sergipe (TCE/SE), seeking to identify managerial practices capable of strengthening the organizational environment and supporting leadership development strategies within the institution. **Methodology:** This research is characterized as applied, exploratory, and qualitative, adopting a case study as its methodological strategy. Data were collected through semi-structured interviews, document analysis, and organizational observation, and were analyzed using content analysis with the support of Requalify.ai software. **Main Results:** The findings revealed a predominance of democratic and transformational leadership styles, mainly associated with communication, participation in decision-making, professional recognition, encouragement of development, and appreciation of interpersonal relationships. These practices positively influenced employee motivation and engagement, strengthening institutional commitment, sense of belonging, and collaboration among teams. Situational leadership also demonstrated a relevant contribution by enabling the adaptation of managerial practices to individual needs and organizational demands, whereas excessively centralized and bureaucratic practices were identified as limiting factors for motivation and engagement. **Relevance and Originality:** The study examines the relationship between leadership styles, motivation, and engagement within the context of a Court of Accounts, expanding knowledge on people management in the public sector. Its originality stems from the integration of leaders' and employees' perceptions in an organizational context that remains underexplored in the literature. **Theoretical and Methodological Contributions:** The research advances discussions on leadership, motivation, and engagement in public administration, particularly within Courts of Accounts, providing a comprehensive understanding of the phenomenon under investigation. **Social and Management Contributions:** As a Technical-Technological Product (TTP), a Best Practices Leadership Manual was developed based on the empirical evidence obtained in the study, aimed at strengthening managerial competencies and people management practices within TCE/SE.

Keywords: leadership; leadership styles; motivation; engagement; people management; Court of Accounts of the State of Sergipe.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do TCE/SE – 2024.....	35
Figura 2 - Modelo Teórico-Empírico	39
Figura 3 - Categorias e descrições analíticas dos estilos de liderança no Requalify.ai.....	44
Figura 4 - Painel de recorrências e incidência da categoria analítica “Liderança Democrática” no Requalify.ai.....	45
Figura 5 - Recorrência de evidências associadas aos estilos de liderança nas entrevistas.....	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais teorias da motivação e fatores associados.....	22
Quadro 2 - Estilos de liderança e características associadas.....	28
Quadro 3 - Protocolo de estudo de caso.....	37
Quadro 4 - Estilo de liderança democrático na percepção de líderes e liderados.....	47
Quadro 5 - Estilo de liderança transformacional na percepção de líderes e liderados.....	49
Quadro 6 - Estilo de liderança situacional na percepção de líderes e liderados.....	51
Quadro 7 - Estilo de liderança transacional na percepção de líderes e liderados.....	55
Quadro 8 - Fatores motivacionais na percepção entre líderes e liderados.....	59
Quadro 9 - Fatores de engajamento identificados entre líderes e liderados	64
Quadro 10 - Síntese dos estilos de liderança, motivação e engajamento	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
MMD-TC	Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas
MPC	Ministério Público de Contas
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PROFIAP	Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PTT	Produto Técnico-Tecnológico
TCE/SE	Tribunal de Contas do Estado de Sergipe
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFS	Universidade Federal de Sergipe

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.2 JUSTIFICATIVA	16
1.3 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	17
1.4 VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	19
2.2 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	21
2.3 ENGAJAMENTO.....	23
2.4 LIDERANÇA.....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2 INSTRUMENTO DA PESQUISA	29
3.3 COLETA	30
3.4 TRATAMENTO DE DADOS	32
3.5 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA	33
3.5.1 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DOS PARTICIPANTES...	36
3.6 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	37
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	42
4.1 ORGANIZAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DE DADOS NO REQUALIFY.AI ..	43
4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA	46
4.2.1 Liderança Democrática	46
4.2.2 Liderança Transformacional	49
4.2.3 Liderança Situacional.....	51

4.2.4 Liderança Autocrática.....	53
4.2.5 Liderança Liberal.....	54
4.2.6 Liderança Transacional	55
4.2.7 Síntese Comparativa dos Estilos de Liderança.....	57
4.3 FATORES MOTIVACIONAIS IDENTIFICADOS	58
4.3.1 Fatores Intrínsecos	59
4.3.2 Fatores Relacionais.....	60
4.3.3 Fatores de Desenvolvimento.....	61
4.3.4 Fatores Extrínsecos	62
4.3.5 Relação entre os Fatores Motivacionais e Referenciais Teóricos.....	62
4.4 ENGAJAMENTO	63
4.5 INTEGRAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO.....	67
5 PRODUTO TÉCNICO: MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA.....	70
6 CONCLUSÃO.....	71
REFERÊNCIAS.....	74
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM LÍDERES	80
APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM LIDERADOS	81
APÊNDICE C - PARECER CONSUBSTANCIADO.....	82
APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	83
APÊNDICE E – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	89

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário organizacional marcado por transformações aceleradas e crescente complexidade nas relações de trabalho, a liderança assume um papel cada vez mais relevante na gestão de pessoas e no desempenho institucional. No setor público, onde os desafios incluem rigidez burocrática, limitação de recursos e necessidade de transparência, a atuação dos líderes torna-se estratégica para promover ambientes de trabalho mais colaborativos e responsivos às demandas sociais.

Nesse contexto, a liderança contemporânea é compreendida como uma competência adaptativa às constantes mudanças sociais e tecnológicas, exigindo dos líderes uma postura colaborativa e flexível, afastando-se dos modelos tradicionais de comando e controle (Pereira; Aidar; Rosalem, 2021). Mais do que um cargo hierárquico, a liderança representa a capacidade de influenciar e engajar pessoas em torno de objetivos comuns, sendo um elemento estratégico para promover ambientes organizacionais mais dinâmicos e eficazes (Ferreira; Martins; Santos, 2021).

Esse papel se torna ainda mais desafiador diante das transformações tecnológicas e da competitividade crescente, que exigem líderes capazes de fomentar a cooperação mútua e a sinergia entre gestores e equipes, em vez de práticas impositivas (Benevides, 2010, Amorim; Maia; Santos, 2023).

Por outro lado, a motivação no setor público é um fenômeno complexo que abrange fatores intrínsecos, como a satisfação pessoal na realização das atividades, e fatores extrínsecos, como reconhecimento e benefícios financeiros. Neste ambiente, onde as recompensas financeiras são limitadas, o equilíbrio entre essas duas formas de motivação é fundamental para promover o engajamento a longo prazo dos servidores (Ribeiro; Passos; Pereira, 2018). Quando o esforço dos servidores é reconhecido, ainda que de forma não financeira, observa-se um fortalecimento do compromisso com os objetivos organizacionais (Camillo, 2020).

Nessa perspectiva, as organizações públicas têm a responsabilidade de valorizar seus recursos humanos como agentes estratégicos para a concretização de suas finalidades institucionais (Silva; Carvalho, 2019). No contexto específico dos Tribunais de Contas, caracterizado por estruturas organizacionais rígidas, torna-se ainda mais necessário adotar práticas de liderança eficazes e adaptativas, capazes de estimular a motivação e maximizar o desempenho institucional.

Alinhando-se às discussões contemporâneas sobre gestão de pessoas e liderança no setor público, esta pesquisa pretende contribuir para a expansão do conhecimento acadêmico sobre a

temática, oferecendo subsídios teóricos e práticos para a sua aplicação. Além de preencher lacunas identificadas no contexto organizacional estudado, busca-se propor estratégias concretas que potencializem a eficiência e a eficácia institucional, reforçando o papel estratégico da liderança no fortalecimento de um ambiente de trabalho motivador e orientado para o alcance de resultados alinhados às finalidades públicas.

A presente pesquisa está vinculada à linha de pesquisa Administração Pública e Organizações, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). O estudo aborda a influência dos estilos de liderança sobre a motivação e o engajamento dos servidores públicos no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe, temática diretamente relacionada à gestão de pessoas, ao comportamento organizacional e ao desenvolvimento de competências gerenciais na administração pública. Ao investigar práticas de liderança e seus reflexos no ambiente organizacional, a pesquisa buscou contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública e para o fortalecimento das capacidades institucionais, alinhando-se aos objetivos da referida linha de pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A falta de estratégias de liderança eficazes no setor público pode comprometer significativamente a motivação e o desempenho dos servidores, impactando diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade. No âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), essa questão ganha ainda mais relevância, considerando o papel estratégico da instituição na fiscalização e controle da gestão pública. A ausência de liderança pode gerar desmotivação, baixa produtividade e, conseqüentemente, comprometer a eficiência organizacional. Sem diretrizes formais que estabeleçam critérios de desenvolvimento, acompanhamento e valorização dos servidores, o exercício da liderança passa a depender de iniciativas isoladas, sujeitas a improvisos e à subjetividade de cada gestor. Essa lacuna pode contribuir para baixos índices de engajamento, pois os colaboradores não percebem clareza de expectativas, reconhecimento estruturado nem mecanismos de apoio ao seu desempenho. Assim, a falta de uma política integrada e de líderes preparados compromete a criação de um ambiente motivador, coeso e voltado à melhoria contínua dos resultados.

Para enfrentar esse desafio, é essencial compreender como diferentes tipologias de liderança influenciam a motivação dos servidores, identificando estilos e abordagens que maximizem o engajamento e a produtividade no setor público. Este estudo propõe-se a explorar essas relações, com o objetivo de oferecer subsídios teóricos e práticos para a formação de

líderes mais preparados para atender às demandas contemporâneas da administração pública. Esta pesquisa não apenas busca contribuir para o avanço acadêmico, mas também oferece um caminho prático para a melhoria da motivação coletiva no TCE/SE.

Neste sentido, o problema de pesquisa reside em: Como os diferentes estilos de liderança, exercidos pelos gestores, influenciam o engajamento e a motivação dos servidores?

1.2 JUSTIFICATIVA

Um dos objetivos da Administração Pública é gerir os recursos públicos em consonância com os princípios da Constituição, visando o benefício do coletivo e, para a concretização dessa atribuição, são essenciais os chamados servidores públicos. Nesse sentido, a liderança no setor público representa um desafio, tendo em vista que a cultura das organizações públicas tende a ser engessada e constituída de atividades mecanicistas, sem aquela busca incessante pelo alcance de resultados (Pereira; Aidar; Rosalem, 2021).

A liderança, com seu papel fundamental na dinâmica organizacional, oferece uma base teórica sólida para compreender e aprimorar a motivação no setor público. Estudos demonstram que diferentes estilos de liderança podem influenciar diretamente o engajamento, a produtividade e o desempenho dos servidores (Paes *et al.*, 2021). Em especial, a tipologia de líder influencia as relações interpessoais, o desempenho organizacional e a motivação no trabalho (Ferreira; Martins; Santos, 2021).

Integrar essa abordagem ao contexto dos Tribunais de Contas representa uma oportunidade relevante para o fortalecimento da eficiência na administração pública, considerando o papel estratégico dessas instituições no controle e fiscalização da gestão dos recursos públicos.

Esta pesquisa apresenta caráter inédito no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), visto que não foram identificadas, até o momento, investigações sistematizadas sobre estilos de liderança nem iniciativas formais de capacitação voltadas ao desenvolvimento de lideranças como instrumento de motivação institucional. Essa dupla lacuna — teórica e prática — evidencia a relevância e a originalidade do presente estudo, que busca preencher esse espaço de conhecimento e propor reflexões aplicáveis ao contexto do TCE/SE.

A relevância prática e teórica do tema é reforçada por essa lacuna institucional, evidenciada também pelos resultados insatisfatórios obtidos pelo TCE/SE no quesito liderança, conforme avaliação do Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), da qual o autor fez parte como membro da Comissão de Avaliação. Ressalte-se, ainda, que

o Planejamento Estratégico do TCE/SE 2020-2025, em seu Anexo I – Indicadores de Medição dos TC's do Brasil, estabelece metas relacionadas à liderança, o que reforça a atualidade e a pertinência da proposta desta pesquisa.

Ao investigar a relação entre liderança e motivação no serviço público, este estudo contribui não apenas para o avanço do conhecimento na área de gestão de pessoas, mas também oferece subsídios concretos para o aprimoramento da atuação dos gestores públicos e para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

1.3 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

O estudo tem, como objetivo geral, analisar a influência dos diferentes estilos de liderança sobre o engajamento e a motivação dos servidores, com o intuito de subsidiar a formulação de estratégias de desenvolvimento de liderança no âmbito institucional, tendo como objetivos específicos:

1. Identificar, com base no referencial teórico, os principais estilos de liderança aplicáveis ao contexto da administração pública;
2. Levantar os estilos de liderança predominantes no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe;
3. Analisar, na perspectiva dos líderes do TCE/SE, quais práticas de liderança são consideradas mais eficazes para promover a motivação e o engajamento no ambiente de trabalho;
4. Analisar, na percepção dos servidores liderados do TCE/SE, quais práticas de liderança exercem maior impacto sobre a motivação e o engajamento no ambiente de trabalho;
5. Elaborar, como Produto Técnico-Tecnológico, um Manual de Boas Práticas de Liderança como instrumento orientador do desenvolvimento de competências gerenciais entre os servidores do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE).

1.4 VINCULAÇÃO À LINHA DE PESQUISA

A pesquisa insere-se nos domínios da linha de pesquisa de Administração Pública e Organizações do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), reunindo pesquisas sobre inovação e melhores práticas de gestão para a administração pública. O estudo foi desenvolvido na área de gestão de pessoas, enfatizando os conceitos de, liderança, motivação e engajamento dos servidores públicos. Ademais, a pesquisa apresenta aderência aos pressupostos do mestrado profissional ao resultar

na elaboração de um Produto Técnico-Tecnológico aplicável à realidade institucional do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe, materializado no Manual de Boas Práticas de Liderança, destinado ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências gerenciais no âmbito da instituição.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A administração pública é um campo dinâmico, em constante evolução, que integra recursos, agentes e estruturas para atender objetivos coletivos e demandas sociais. No Brasil, sua trajetória reflete o impacto de diferentes modelos de gestão – patrimonialista, burocrático, gerencial –, cada qual moldado por circunstâncias históricas, econômicas e políticas específicas. Importa destacar que esses modelos não se substituem totalmente; ao contrário, coexistem em configurações híbridas, influenciando práticas e processos contemporâneos (Drumond; Silveira; Silva, 2014).

Inicialmente, o modelo patrimonialista, conforme descrito por Klering *et al.* (2010), é o mais antigo paradigma de gestão pública, caracterizado pela atuação do Estado como uma extensão do poder do soberano. Nesse contexto, as decisões administrativas eram fundamentadas nos interesses pessoais do gestor, refletindo uma gestão que carecia de formalidade e impessoalidade. Além disso, segundo Vipievski Junior e Tomporoski (2023), o modelo patrimonialista, marcado pela ausência de separação entre o público e o privado, criava um ambiente propício a práticas de corrupção e nepotismo, limitando sua adequação às necessidades de uma sociedade mais complexa.

Em oposição a esse modelo, o paradigma burocrático surgiu como uma tentativa de profissionalizar e racionalizar a administração pública, rompendo com práticas patrimonialistas. Fundamentado nos princípios da autoridade racional-legal propostos por Max Weber, esse modelo estabeleceu hierarquia, impessoalidade e formalismo como pilares centrais. Gomes (2020) aponta que, embora tenha promovido avanços importantes, a burocracia mostrou-se limitada ao privilegiar a rigidez dos processos e a centralização das decisões, frequentemente negligenciando as reais necessidades dos cidadãos e a agilidade na prestação de serviços públicos.

Diante das limitações do modelo burocrático, surge o paradigma gerencial como alternativa voltada à superação do foco excessivo em rotinas e procedimentos formais. Nesse novo modelo, a administração pública passa a priorizar resultados, eficiência e qualidade na entrega dos serviços ao cidadão, em vez de restringir-se a processos internos. O Estado assume, assim, um papel mais ativo como gestor e regulador, voltado à implementação efetiva de políticas públicas e à satisfação das demandas sociais (Martins; Reis; Andrade, 2020).

Inspirado em práticas do setor privado, o gerencialismo incorpora ferramentas como descentralização, controle estratégico e avaliação de desempenho. Tais mecanismos promovem

maior dinamismo, flexibilidade e cultura administrativa baseada em transparência, responsabilização (*accountability*) e geração de valor público (Campelo, 2010).

Contudo, mesmo com a consolidação do modelo gerencial, os desafios atuais da administração pública vão além da busca por eficiência. O contexto contemporâneo exige práticas de governança mais colaborativas, que integrem diferentes atores – governamentais e não governamentais – em ações participativas voltadas ao atendimento efetivo e inclusivo das necessidades sociais (Gaia; Silva, 2024).

Nesse cenário, a gestão de pessoas assume papel estratégico. A modernização administrativa demanda servidores capacitados, motivados e alinhados aos objetivos institucionais (Bastos; Loreto, 2023). Mais do que cumprir metas, a gestão de pessoas deve fomentar o desenvolvimento de lideranças inspiradoras, a promoção da equidade nas relações internas e o fortalecimento de uma cultura organizacional baseada no aprendizado contínuo e na inovação.

Assim, a valorização do capital humano torna-se condição essencial para elevar a eficiência das políticas públicas e fortalecer a confiança da sociedade nas instituições democráticas. Um corpo técnico qualificado e engajado contribui diretamente para a excelência administrativa e o bem-estar coletivo (Marques; Emmendoerfer, 2023).

Por fim, constata-se que a gestão de pessoas, ao evoluir para além dos princípios do modelo gerencial, adapta-se às exigências de um setor público mais moderno, resiliente e inovador. A valorização das pessoas reforça sua centralidade no processo de transformação organizacional e na construção de um serviço público mais eficaz e responsivo (Leal *et al.*, 2022).

Assim, compreender a gestão de pessoas sob a ótica dos desafios contemporâneos da administração pública é essencial para identificar práticas que fortaleçam o engajamento dos servidores e aprimorem os resultados institucionais, especialmente em contextos que demandam liderança estratégica e inovação organizacional.

No contexto dos órgãos de controle externo, como os Tribunais de Contas, a gestão de pessoas assume relevância ainda mais significativa, em razão das características específicas das atividades desenvolvidas, marcadas pela autonomia técnica dos servidores, pela elevada responsabilização funcional e pela necessidade de decisões fundamentadas e de alta qualidade. Nesse cenário, a atuação das lideranças torna-se elemento estratégico para promover o alinhamento institucional, estimular o desenvolvimento das equipes e favorecer ambientes de trabalho capazes de conciliar eficiência, cooperação e compromisso com a missão pública.

2.2 MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

A motivação constitui um dos pilares fundamentais para o desempenho organizacional, sobretudo no setor público, onde os incentivos financeiros nem sempre são o principal fator de engajamento. Nesse contexto, é preciso compreender os diversos elementos – internos e externos – que impulsionam os servidores (Oliveira; Rodrigues; França, 2023). Mais do que cumprir tarefas, motivar envolve engajamento, realização pessoal e compromisso com os objetivos institucionais (Camillo, 2020).

Além disso, valorizar o prazer no trabalho e a dignidade humana contribui diretamente para a produtividade e qualidade de vida no serviço público (Bichett; Vargas, 2021). Essa abordagem amplia a compreensão do papel do servidor como agente ativo no alcance dos resultados e reforça a importância de ambientes organizacionais que favoreçam o bem-estar e o desenvolvimento contínuo.

Sob essa perspectiva, compreender as teorias motivacionais auxilia no alinhamento entre metas institucionais e aspirações individuais (Silva; Carvalho, 2019). A Teoria da Autodeterminação proposta por Ryan e Deci distingue motivação intrínseca – ligada à satisfação pessoal – da extrínseca, voltada a recompensas externas. No setor público, apenas estímulos externos não asseguram engajamento contínuo, sendo essencial promovê-los em equilíbrio com fatores que favoreçam autonomia e crescimento pessoal (Gondim; Silva, 2014).

Completando essa visão, a Teoria das Necessidades de Maslow (2005) estrutura a motivação em uma hierarquia de cinco níveis: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. À medida que as necessidades mais básicas são atendidas, os indivíduos buscam níveis superiores de realização. No ambiente organizacional, isso implica que, além de prover salários e segurança, é preciso oferecer reconhecimento e oportunidades de crescimento para gerar engajamento e desempenho de longo prazo (Correia *et al.*, 2018).

Enquanto Maslow foca na progressão das necessidades, a Teoria da Expectativa, de Vroom, sugere que as pessoas são motivadas a realizarem determinadas ações quando acreditam que seus esforços levarão a um desempenho eficaz, resultando em recompensas desejadas (Lokman *et al.*, 2022). No setor público, isso se traduz na necessidade de estabelecer vínculos claros entre esforço, resultado e reconhecimento. Caso contrário, a percepção de desalinhamento entre desempenho e recompensa pode comprometer o engajamento (Silva, 2021).

Em um contexto semelhante, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg também oferece insights valiosos para compreender a motivação no setor público, dividindo os fatores motivacionais em dois grupos: os fatores higiênicos e os motivadores. Os fatores higiênicos –

como salário, condições de trabalho e segurança – são aqueles que, se ausentes, podem gerar insatisfação, mas, por si só, não são suficientes para motivar os indivíduos. Já os motivadores, como reconhecimento, responsabilidades e oportunidades de crescimento, são os verdadeiros propulsores da motivação intrínseca (Correia et al., 2018).

Por sua vez, a Teoria da Equidade de Adams ressalta o papel da justiça na motivação. A percepção de equilíbrio entre o que se oferece (esforço) e o que se recebe (recompensa) é decisiva. Quando os servidores percebem disparidades injustas em comparação a seus pares, pode haver frustração e queda de desempenho. Assim, a transparência, a meritocracia e a equidade tornam-se pilares essenciais de uma gestão motivacional eficaz (Pereira; Silva; Durão, 2024, Gondim; Silva, 2014).

Por fim, não se pode discutir motivação sem mencionar a Teoria do Reforço que sustenta a ideia de que comportamentos desejados devem ser recompensados e os indesejados, desencorajados. Mesmo com origem no behaviorismo, sua aplicação permanece relevante na gestão pública, especialmente na gestão de desempenho. Reforços positivos, como elogios ou delegação de tarefas, contribuem para alinhar comportamentos às metas organizacionais (Souza; Raposa, 2022).

O Quadro 1 apresenta uma síntese das principais teorias motivacionais abordadas neste estudo e dos fatores motivacionais a elas associados. Essa sistematização permite identificar os elementos centrais de cada abordagem teórica, evidenciando aspectos como autonomia, reconhecimento, desenvolvimento profissional, meritocracia, recompensas e valorização de comportamentos desejados. Além de facilitar a compreensão das diferentes perspectivas sobre a motivação no trabalho, o quadro serviu de base para a construção das dimensões analíticas utilizadas na interpretação dos dados empíricos, possibilitando relacionar os fatores motivacionais identificados nas entrevistas aos pressupostos teóricos discutidos neste referencial.

Quadro 1 – Principais teorias da motivação e fatores associados

Teoria Motivacional	Principais Fatores Motivacionais
Autodeterminação (Ryan e Deci)	Autonomia e propósito no trabalho
Maslow	Valorização profissional, desenvolvimento e capacitação
Vroom (Expectativa)	Metas e recompensas
Herzberg	Reconhecimento e desenvolvimento profissional
Adams (Equidade)	Equidade e meritocracia
Skinner (Reforço)	Valorização de comportamentos desejados

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2026)

Dessa forma, com base nas diferentes teorias motivacionais analisadas, conclui-se que a motivação no setor público exige uma abordagem integrada, que valorize tanto fatores extrínsecos quanto intrínsecos. Reconhecer as necessidades, percepções de justiça e expectativas dos servidores é essencial para promover o engajamento. Assim, gestores públicos devem adotar estratégias que alinhem os objetivos institucionais aos propósitos individuais.

2.3 ENGAJAMENTO

O engajamento no trabalho tem sido compreendido como um fenômeno multidimensional relacionado ao envolvimento dos indivíduos com suas atividades laborais e com os objetivos organizacionais. Entre as diversas abordagens existentes, destaca-se a perspectiva proposta por Kahn (1990), considerada precursora dos estudos sobre o tema, segundo a qual o engajamento corresponde ao aproveitamento pleno das capacidades individuais no desempenho dos papéis de trabalho, manifestando-se por meio das dimensões cognitiva, emocional e comportamental. Nessa perspectiva, trabalhadores engajados empregam atenção, energia e envolvimento afetivo na realização de suas atividades, estabelecendo uma conexão significativa com o trabalho desempenhado.

Teixeira e Santos (2025) destacam que a concepção de Kahn (1990) permanece como uma das principais referências para a compreensão do fenômeno, influenciando abordagens posteriores que também reconhecem a natureza multidimensional do engajamento.

No contexto da Administração Pública, Melo, Duarte e Terence (2024) destacam que o engajamento é influenciado por fatores individuais, características do trabalho, relações interpessoais, liderança e práticas organizacionais, constituindo um importante elemento para o desempenho e a efetividade das organizações públicas.

Nessa perspectiva, Camões e Gomes (2021) ressaltam que o engajamento representa uma conexão profunda do indivíduo com o trabalho, influenciando sua dedicação, envolvimento e disposição para contribuir com os objetivos organizacionais.

No âmbito do serviço público, estudos apontam que o engajamento está fortemente relacionado à motivação intrínseca e à percepção de significado do trabalho. Camões, Gomes e Porto (2026) argumentam que o engajamento tende a ser fortalecido quando os servidores reconhecem a relevância de suas atividades, percebem sua contribuição para a geração de valor público e identificam resultados concretos decorrentes de seu trabalho. De forma complementar, Camões *et al.* (2023) evidenciam que recursos como a motivação para o serviço

público, as oportunidades profissionais e o sentimento de valorização estão associados ao fortalecimento do engajamento ao longo da trajetória profissional dos servidores.

Sob outra perspectiva, Pasquini *et al.* (2022) compreendem o engajamento como um processo motivacional que conecta os indivíduos ao significado das atividades que realizam, contribuindo para a realização profissional e para o bem-estar no ambiente laboral. Em sentido convergente, Kobernovicz e Stefano (2020) destacam que o engajamento envolve o sentimento de pertencimento à organização e a disposição para desempenhar as atividades de forma comprometida, buscando contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

Dessa forma, o engajamento pode ser compreendido como um fenômeno multidimensional que expressa o envolvimento cognitivo, emocional e comportamental dos indivíduos com o trabalho, refletindo-se em sentimentos de pertencimento e identificação com os objetivos organizacionais, bem como em atitudes de comprometimento com a qualidade, iniciativa e atuação orientada a resultados. No contexto da Administração Pública, esse construto relaciona-se à motivação, ao significado atribuído ao trabalho e à percepção de contribuição para a geração de valor público, constituindo elemento relevante para o desempenho e a efetividade organizacional.

2.4 LIDERANÇA

A liderança, em sua essência, se manifesta de diversas maneiras, adaptando-se ao contexto, à cultura organizacional e às necessidades dos liderados. A liderança eficaz é aquela que se adapta às circunstâncias e às demandas dos liderados para promover um ambiente mais eficiente e motivador (Paes *et al.*, 2021).

Ferreira, Martins e Santos (2021) enfatizam que a liderança é definida como a capacidade de inspirar, motivar e influenciar um grupo para alcançar resultados, objetivos ou metas, gerenciando recursos de maneira estratégica e inovadora, indo além do simples comando de colaboradores, englobando habilidades interpessoais e comportamentais que promovem cooperação e entusiasmo.

Para aprofundar a compreensão sobre liderança e seus impactos no ambiente corporativo, diversas teorias foram elaboradas ao longo do tempo. Entre elas, destacam-se a Teoria dos Traços, a Teoria Comportamental e a Teoria da Contingência, que serviram como base para abordagens contemporâneas.

Inicialmente, a Teoria dos Traços foi pioneira nos estudos sobre liderança, identificando e sistematizando as características pessoais que um líder eficaz deve possuir (Israel, 2021). Segundo Pereira, Aidar e Rosalem (2021) essa teoria concentrava-se exclusivamente na figura

do líder, desconsiderando o ambiente organizacional e os membros da equipe. Seu objetivo principal era identificar os indivíduos que, por apresentarem determinados traços, seriam naturalmente aptos para liderar, diferenciando-se daqueles considerados incapazes de exercer a liderança.

Posteriormente, a partir da década de 1950, a Teoria Comportamental emergiu como uma resposta às limitações da abordagem anterior, enfatizando o comportamento e ações do líder em detrimento de suas características inatas, buscando identificar o que fazem os líderes de sucesso, como agem em determinadas situações (Israel, 2021). Conforme Pereira, Aidar e Rosalem (2021), a Teoria Comportamental promove a ideia de que a liderança pode ser desenvolvida, deslocando o foco dos traços inatos para a aprendizagem de comportamentos eficazes.

Na sequência, a Teoria da Contingência, surgida na década de 1960, ampliou o conhecimento da liderança, reconhecendo que não há um modelo único de estilo eficaz de liderança aplicável a todas as situações. Segundo Pereira, Aidar e Rosalem (2021), o comportamento do líder deve se adaptar às circunstâncias específicas, levando em conta fatores como o porte da organização, as condições ambientais, a natureza das tarefas e o nível de comprometimento dos liderados. Assim, conforme Mark e Erude (2023), a eficácia da liderança depende da adequação entre o estilo adotado e as variáveis contextuais internas e externas à organização.

A partir dessa compreensão mais contextualizada, diversas tipologias de liderança passaram a ser classificadas e analisadas conforme sua aplicação em diferentes cenários organizacionais. Entre os estilos mais tradicionais, destaca-se a liderança autocrática, caracterizada pela centralização do poder e pela tomada de decisões unilaterais pelo líder, exercendo controle total sobre as direções a serem seguidas, impondo ordens e estabelecendo regras sem a participação dos subordinados.

De acordo com Peker, Inandi, Giliç (2018), a liderança autocrática pode ser eficaz em situações de crise ou quando há necessidade de decisões rápidas, já que a autoridade do líder não é questionada. No entanto, tende a limitar a criatividade e o envolvimento dos servidores. A longo prazo, pode gerar desmotivação e conformismo. Isso compromete o engajamento e o alinhamento aos objetivos organizacionais.

A liderança democrática adota uma abordagem participativa, promovendo o envolvimento dos liderados no processo decisório. O líder atua como facilitador, incentivando o diálogo e valorizando as contribuições da equipe, o que fortalece o comprometimento dos servidores e aumenta sua motivação para alcançar os objetivos institucionais. Em contextos

públicos, onde a diversidade de perspectivas e a construção coletiva de soluções são essenciais, esse estilo de liderança mostra-se especialmente eficaz para elevar a moral e o desempenho organizacional (Karie; Kulmiye, 2023).

Por outro lado, a liderança transacional baseia-se em recompensas e punições para orientar o comportamento dos subordinados, estabelecendo expectativas claras e recompensas tangíveis, como bônus e promoções (Huynh; Nguyen, 2023). É eficaz em ambientes com regras bem definidas, promovendo o cumprimento de metas de curto prazo.

No entanto, tende a não estimular o desenvolvimento pessoal nem a autonomia dos servidores, o que pode limitar o engajamento e a motivação no longo prazo. Apesar de garantir eficiência no alcance de resultados imediatos, sua aplicação contínua pode comprometer a satisfação e o envolvimento dos colaboradores (Abun; Julian; Macaspac, 2022).

Em uma perspectiva mais evolutiva e voltada à transformação organizacional, a liderança transformacional é, sem dúvida, uma das abordagens mais contemporâneas e inspiradoras. Nesse modelo, o líder busca não apenas gerenciar, mas transformar a equipe, inspirando os servidores a promoverem mudanças organizacionais (Al-Jubouri, 2023).

Essa abordagem é aplicada em contextos organizacionais marcados por mudanças e necessidade de inovação, sendo eficaz em inspirar e fomentar um senso de propósito e pertencimento nos membros da organização, promovendo motivação intrínseca nos seguidores, que passam a se perceber como agentes de mudança dentro da instituição (Abelha; Carneiro; Cavazotte, 2018). Em ambientes públicos nos quais a mudança e a adaptabilidade são essenciais, sua relevância cresce à medida que são desafiados a se modernizar e responder às demandas sociais com maior agilidade (Chiş-Manolache, 2022).

Enquanto a liderança transacional tende a promover eficácia operacional e o cumprimento de metas por meio de recompensas tangíveis, a liderança transformacional oferece benefícios mais duradouros, capazes de fomentar um senso de propósito e pertencimento, importante para a motivação interna, pois os membros se veem como agentes de mudança dentro da instituição, aumentando compromisso e empenho para os objetivos organizacionais (Abun; Julian; Macaspac, 2022).

Complementarmente, os líderes situacionais precisam equilibrar a necessidade de direcionar e, ao mesmo tempo, delegar responsabilidades de acordo com a prontidão e competência de suas equipes – o que demanda uma compreensão profunda não apenas dos processos organizacionais, mas também dos fatores humanos que os influenciam (Karie; Kulmiye, 2023).

Embora tanto a liderança transformacional quanto a situacional promovam melhorias institucionais, elas se diferenciam na forma como geram esses resultados. A transformacional foca no engajamento e na mudança cultural de longo prazo, ao passo que a situacional se destaca pela flexibilidade diante de cenários instáveis, comuns no setor público (Rabarison; Ingram; Hosinger Jr., 2013, Lopes; Leite, 2018). Assim, enquanto a primeira estimula o propósito coletivo, a segunda assegura respostas rápidas e eficazes, evidenciando uma divergência quanto ao tipo e à temporalidade dos benefícios produzidos.

Partindo de uma perspectiva centrada na personalidade, os líderes carismáticos são capazes de mobilizar grandes grupos de pessoas com base em sua personalidade e capacidade de comunicação, criando um forte senso de identificação e lealdade entre os subordinados. Embora esse estilo tenha um grande potencial para motivar e engajar, ele também pode ser arriscado em ambientes como o Corpo de Bombeiros Militar, onde a objetividade e a imparcialidade são fundamentais (Reis, 2024).

Embora a liderança carismática, baseada na ideia de Max Weber, na qual os seguidores atribuem carisma ao líder, intensifique a lealdade e a motivação dos liderados, essa dependência excessiva da figura do líder pode comprometer a autonomia e a tomada de decisões racionais e fundamentadas (Hiton *et al.*, 2019).

A liderança *laissez-faire* é um estilo passivo, marcado pela ausência de interferência do líder nas atividades da equipe. O líder evita tomar decisões, oferecer feedback ou assumir responsabilidades diretas. A tomada de decisão é amplamente delegada aos subordinados, com mínima supervisão. Esse estilo costuma ser associado a resultados negativos pela falta de orientação. Contudo, pode ser eficaz em contextos com equipes experientes e altamente autônomas. Nesses casos, a independência dos membros minimiza a necessidade de liderança direta (Benevides, 2010).

Embora atuem de formas distintas, as lideranças *laissez-faire* e carismática podem gerar benefícios institucionais em contextos específicos. A primeira favorece a autonomia de equipes experientes, estimulando a autogestão (Benevides, 2010) e valorizando a independência, enquanto a segunda promove engajamento e coesão por meio da influência pessoal do líder (Reis, 2024), fortalecendo o vínculo emocional com a organização, embora ambas envolvam riscos relacionados à falta de direcionamento ou à dependência do líder.

O Quadro 2 evidencia como os estilos de liderança eficazes variam conforme o contexto, exigindo adaptação, valorização das pessoas e foco em resultados. Liderar não se limita à hierarquia, mas envolve mobilizar, inspirar e orientar. Por isso, desenvolver competências de liderança é fundamental para promover uma cultura de colaboração e inovação institucional.

Quadro 2 – Estilos de liderança e características associadas

Estilo de Liderança	Características
Democrática	Participação nas decisões, comunicação aberta e autonomia dos servidores
Transformacional	Inspira pessoas, promove o desenvolvimento e estimula a inovação
Situacional	Adaptação ao contexto e às necessidades da equipe
Transacional	Reconhecimento por resultados, cumprimento de metas e clareza de responsabilidades
Autocrática	Centralização das decisões, controle hierárquico e controle das atividades
Liberal (laissez-faire)	Elevada autonomia, supervisão reduzida e liberdade decisória
Carismática	Carisma, influência interpessoal e engajamento emocional dos seguidores

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2026), adaptado de Cardoso, Nascimento e Oliveira (2025)

Ressalta-se que os estilos de liderança adotados nesta pesquisa foram utilizados como categorias analíticas para interpretação das práticas e comportamentos observados nas entrevistas, não representando classificações rígidas ou excludentes dos participantes. Considera-se que a atuação dos líderes pode incorporar características de diferentes estilos simultaneamente, variando conforme o contexto organizacional, as demandas institucionais e as particularidades das equipes. Assim, os estilos de liderança foram empregados como categorias sensíveis de análise, destinadas a auxiliar a compreensão dos padrões identificados, e não como tipologias puras ou mutuamente exclusivas.

Conforme destacam Paes *et al.* (2021), a liderança eficaz está associada à capacidade de compreender as circunstâncias organizacionais e as necessidades dos liderados, promovendo ambientes de trabalho mais motivadores e favoráveis ao alcance dos resultados institucionais. Nessa perspectiva, a partir dos estilos de liderança apresentados neste referencial, foram estruturadas as dimensões de análise utilizadas na interpretação das entrevistas realizadas com líderes e liderados do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe. Essas categorias forneceram o suporte teórico para a identificação e interpretação das práticas gerenciais relatadas pelos participantes, possibilitando examinar suas repercussões percebidas sobre a motivação e o engajamento dos servidores.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para este estudo, que visa investigar a relação entre os estilos e práticas de liderança para o aumento do engajamento e motivação dos servidores no Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), optou-se por uma abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa mostrou-se apropriada para explorar fenômenos complexos e subjetivos, permitindo uma compreensão aprofundada das percepções, experiências e comportamentos dos participantes. Esse método, ao focar na interpretação de situações e experiências, possibilita uma exploração aprofundada das interações e dinâmicas sociais, permitindo compreender com maior detalhe os fatores que moldam a relação entre liderança e motivação, superando as limitações de abordagens meramente quantitativas (Martins; Pereira; Ponte, 2021).

Tratou-se de uma pesquisa aplicada, voltada à resolução de problemas concretos e imediatos. Em termos de objetivos, a pesquisa foi exploratória, pois buscava aprofundar o conhecimento sobre um fenômeno ainda pouco estudado no contexto específico do TCE/SE: os estilos de liderança praticados.

A estratégia metodológica adotada foi o estudo de caso, por permitir a análise aprofundada de fenômenos em seu contexto real (Yin, 2015), sendo especialmente adequada para compreender práticas de liderança em ambientes organizacionais públicos.

O estudo de caso é especialmente apropriado para este tipo de pesquisa, pois oferece uma análise aprofundada do ambiente organizacional e das práticas de liderança dentro do TCE/SE. Essa estratégia foi escolhida porque, como destaca Yin (2015), o estudo de caso é uma ferramenta eficaz para entender fenômenos contemporâneos em contextos específicos, sendo ideal para abordar questões complexas que envolvem comportamentos organizacionais e suas relações com a motivação dos indivíduos.

3.2 INSTRUMENTO DA PESQUISA

Nesse contexto, o instrumento de pesquisa foi fundamental para garantir que os dados coletados fossem relevantes e adequados aos objetivos do estudo. Neste trabalho, utilizou-se, quanto aos dados primários, entrevistas semiestruturadas, como principal instrumento de coleta de dados, permitindo ao pesquisador explorar de forma profunda as percepções dos participantes, ao mesmo tempo em que garantiu que os temas centrais fossem abordados. A

flexibilidade oferecida por esse tipo de entrevista favoreceu a obtenção de respostas ricas e detalhadas, essenciais para compreender as dinâmicas complexas de liderança e motivação no contexto organizacional (Gil, 1991).

O roteiro de entrevistas semiestruturadas, apresentado nos Apêndices A e B, foram elaborados a partir dos objetivos do estudo e fundamentado no referencial teórico acerca da liderança, motivação e engajamento no setor público, assegurando clareza e pertinência à temática. Além disso, o roteiro foi revisado por especialista e submetido à apreciação crítica de avaliadores da banca, o que garantiu a consistência das questões formuladas e sua adequação às categorias analíticas propostas. Dessa forma, assegurou-se que o instrumento de coleta de dados fosse capaz de captar informações relevantes e confiáveis para atender aos objetivos estabelecidos nesta dissertação.

Além das entrevistas, foi utilizada observação não participante de caráter complementar, realizada de forma assistemática no contexto organizacional do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE). Essa técnica teve como objetivo complementar as informações obtidas por meio das entrevistas e da análise documental, possibilitando o registro de situações, práticas e interações observadas no ambiente institucional relacionadas aos fenômenos investigados.

A observação foi empregada como fonte complementar de evidências, contribuindo para a triangulação dos dados e para o enriquecimento da interpretação dos resultados. Conforme destacam Silva e Fossá (2015), a observação constitui importante instrumento de apoio à pesquisa qualitativa, permitindo ampliar a compreensão do contexto organizacional e das dinâmicas presentes no ambiente estudado.

Para complementar as entrevistas, como fontes secundárias, a coleta de dados incluiu a análise de documentos institucionais, como portarias, atos da presidência, convênios, legislações internas e documentos institucionais do Tribunal de Contas. Conforme Gil (1991), essa técnica, considerada fonte indireta de dados, possibilitou complementar as informações coletadas por meio de entrevistas, contribuindo, assim, para a compreensão contextualizada das práticas de liderança e estratégias motivacionais observadas.

3.3 COLETA

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas individualmente com os participantes pertencentes aos grupos de líderes e liderados. No que se refere ao grupo de líderes, representados pela letra “L”, o processo de agendamento das entrevistas ocorreu mediante contato prévio presencial com as respectivas secretárias, ocasião

em que foi apresentada a finalidade acadêmica da pesquisa, vinculada à dissertação de mestrado, bem como solicitada a indicação de data e horário compatíveis com a agenda dos participantes. No dia agendado, antes do início de cada entrevista, foi realizada uma explanação ao entrevistado acerca dos objetivos do estudo, de sua relevância institucional e dos procedimentos metodológicos adotados, incluindo a apresentação e esclarecimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), cuja assinatura foi previamente solicitada aos participantes que concordaram em integrar a pesquisa.

Em relação aos servidores liderados, identificados pela letra “S”, o procedimento adotado seguiu lógica semelhante, sendo realizado contato presencial direto com cada participante, com apresentação prévia dos objetivos da pesquisa e posterior agendamento individual das entrevistas, conforme a disponibilidade dos envolvidos. Diferentemente do observado com os líderes, não foram identificadas dificuldades relevantes quanto à definição ou cumprimento dos horários previamente estabelecidos com esse grupo.

As entrevistas foram realizadas no período de 26 de fevereiro a 30 de abril de 2026, em ambiente reservado, de modo a assegurar condições adequadas de privacidade, sigilo e conforto aos participantes, em consonância com os preceitos éticos aplicáveis à pesquisa envolvendo seres humanos, sendo todas gravadas pelo aplicativo “gravador”. No processo de transcrição, utilizou-se o aplicativo “transcritor”, tendo sido adotados procedimentos rigorosos de anonimização, com a supressão de quaisquer elementos que pudessem, direta ou indiretamente, possibilitar a identificação dos respondentes, mediante a utilização de códigos alfanuméricos para sua referência. Ambos aplicativos encontram-se disponíveis no sistema operacional Android do aparelho telefônico utilizado.

A robustez analítica do corpus empírico, possibilitou a identificação de categorias relevantes e a construção de inferências alinhadas aos objetivos da pesquisa, à luz da técnica de análise de conteúdo

Como limitação operacional do processo de coleta de dados, destaca-se que, no grupo dos líderes, alguns horários previamente agendados foram remarcados, em determinados casos mais de uma vez, em razão de compromissos institucionais supervenientes, o que demandou flexibilidade no cronograma de coleta. Ademais, observou-se, inicialmente, certa resistência ou cautela por parte de alguns participantes desse grupo, especialmente no que se refere à exposição de percepções sobre práticas de liderança. Tal cenário foi contornado mediante o reforço das garantias de anonimato e confidencialidade das informações, bem como pelo esclarecimento quanto à finalidade exclusivamente acadêmica da pesquisa. Em alguns casos,

os participantes demonstraram maior segurança em contribuir após a confirmação de que outras entrevistas já haviam sido realizadas.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento dos dados nesta pesquisa foi conduzido por meio de uma abordagem qualitativa, com a utilização da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). A análise de conteúdo é uma metodologia amplamente empregada para examinar dados textuais, pois permite identificar padrões e categorias emergentes que se relacionam com os objetivos do estudo, passando pelas seguintes fases: transcrição das entrevistas, identificação dos dados, codificação, categorização em áreas temáticas, triangulação dos resultados, relatório dos resultados.

Para tanto, os dados provenientes das entrevistas foram transcritos integralmente e organizados em um software especializado de análise de dados qualitativos, como Requalify.ai. O uso desse programa permitiu a sistematização das informações, favorecendo a identificação de padrões, recorrências temáticas e relações entre as categorias de análise, além de contribuir para a organização e transparência do processo interpretativo.

Para fins de transparência metodológica e observância das diretrizes de integridade acadêmica relacionadas ao uso de inteligência artificial generativa, registra-se que, durante o processo de redação desta dissertação, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial generativa, especificamente o ChatGPT (OpenAI), como apoio auxiliar à revisão linguística, correção gramatical, aprimoramento da redação acadêmica e tradução de textos em línguas estrangeiras. Adicionalmente, na elaboração do Produto Técnico-Tecnológico (PTT), foram utilizados recursos de inteligência artificial generativa, incluindo o Gemini (Google), como ferramenta de apoio à organização e aperfeiçoamento de conteúdos textuais, bem como a plataforma Canva para fins de diagramação, editoração e apresentação visual do produto.

A utilização da ferramenta ocorreu de forma pontual e instrumental, limitando-se ao suporte editorial e à qualificação da comunicação escrita, não tendo sido empregada na concepção da pesquisa, na definição do delineamento metodológico, na coleta ou análise dos dados, na interpretação dos resultados ou na elaboração das conclusões, atividades que permaneceram sob integral responsabilidade do autor.

3.5 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

No que se refere às unidades de análise e aos sujeitos da pesquisa, estes constituíram elementos fundamentais para garantir que os dados coletados fossem relevantes e adequados aos objetivos do estudo. As unidades de análise, conforme destacado por Lunetta e Guerra (2023), constituem elementos primordiais na condução de uma pesquisa, pois permitem observar e explorar fenômenos específicos dentro do contexto estudado. Neste trabalho, as unidades de análise foram as práticas de liderança adotadas pelos conselheiros, conselheiros substitutos e membros do Ministério Público de Contas, bem como os efeitos dessas práticas na motivação e no engajamento dos servidores.

Complementarmente, os sujeitos da pesquisa foram compostos por dois grupos principais: os líderes e os liderados. Inicialmente, previa-se a participação de 12 líderes, sendo sete conselheiros, três conselheiros substitutos e dois procuradores do Ministério Público de Contas (MPC), uma vez que suas posições de autoridade dentro da estrutura hierárquica do Tribunal de Contas eram fundamentais para o estudo, pois sua influência sobre as práticas de liderança foi o foco principal da análise. De acordo com Gil (1991), é essencial escolher sujeitos com papéis centrais no fenômeno investigado, já que suas percepções e práticas têm um impacto direto sobre o ambiente organizacional.

Os liderados considerados no universo institucional da pesquisa corresponderam aos servidores vinculados diretamente às estruturas de liderança do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe, compreendendo diretores, coordenadores de gabinete subordinados aos conselheiros, chefes de gabinete de conselheiro substituto e secretários-chefe de gabinete da procuradoria, perfazendo um total de 19 servidores. (Figura 1).

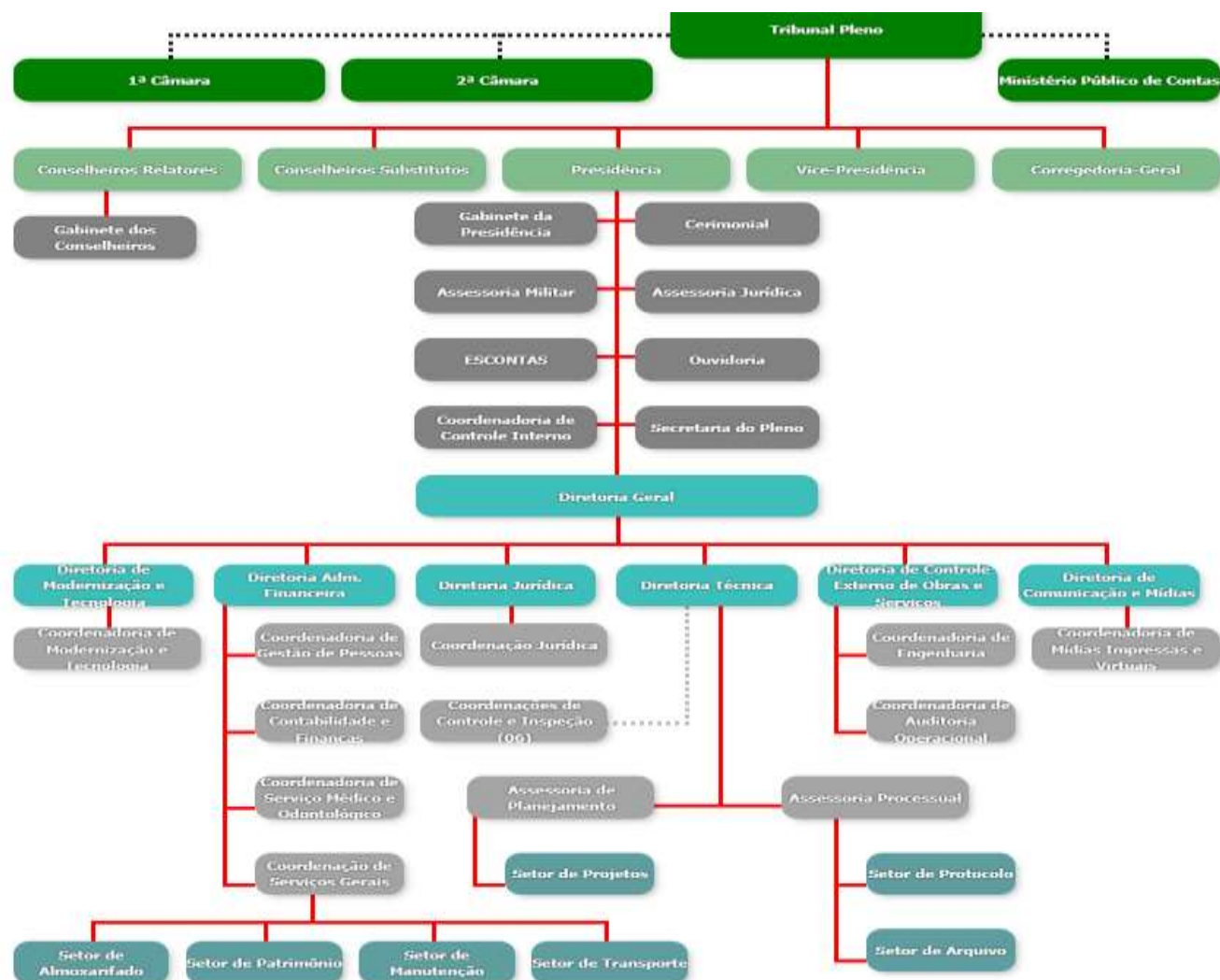
Após análise mais detalhada da estrutura organizacional do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe, conforme o organograma institucional vigente, verificou-se que apenas um diretor mantém subordinação direta à Presidência do Tribunal, ao passo que os demais diretores se encontram hierarquicamente subordinados a esse nível intermediário de gestão. Diante disso, e considerando a necessidade de assegurar coerência entre as unidades de análise e os sujeitos da pesquisa, bem como de evitar redundância discursiva decorrente da subordinação a um mesmo líder, optou-se por delimitar a participação dos diretores àquele diretamente subordinado à Presidência. Em razão desse recorte metodológico, o grupo de liderados elegíveis passou a ser composto por 12 servidores.

Durante a fase de coleta de dados, dois líderes elegíveis optaram por não participar da pesquisa. Em decorrência da não adesão de um desses gestores, também deixou de integrar a amostra um servidor diretamente subordinado à respectiva liderança. Ademais, um dos

liderados elegíveis correspondia ao próprio pesquisador, sendo excluído da pesquisa em observância aos princípios éticos de imparcialidade, prevenção de vieses e rigor metodológico.

Dessa forma, a amostra final foi composta por 20 participantes, sendo 10 líderes e 10 liderados. Tal delimitação preservou a diversidade de vínculos hierárquicos presentes na instituição e assegurou a coerência entre os sujeitos da pesquisa, as unidades de análise e os objetivos propostos neste estudo.

Figura 1 – Organograma TCE/SE - 2024



Fonte: Tribunal de Contas do Estado de Sergipe – TCE/SE (2024).

O Tribunal de Contas do Estado de Sergipe é um órgão de controle externo, com sede em Aracaju e jurisdição própria e privativa em todo o território estadual, cuja competência e atribuições são outorgadas pela Constituição Estadual de Sergipe e disciplinadas por sua Lei Orgânica (Lei Complementar Estadual nº 205 de 06 de julho de 2011), tendo como principal atribuição controlar os gastos públicos por meio de fiscalização na aplicação dos recursos públicos. É composto por sete conselheiros, três conselheiros substitutos, dois procuradores, além de servidores efetivos, comissionados, cedidos, terceirizados e militares (TCE/Se, 2025).

A escolha em delimitar os sujeitos da pesquisa deve-se a duas principais razões:

- a) Tratou-se de grupo estratégico, cujas práticas de liderança exerciam influência direta na formulação de diretrizes e condução dos processos organizacionais, além de permitir uma melhor compreensão da relação entre liderança e engajamento no serviço público;
- b) Essa delimitação ofereceu maior viabilidade à pesquisa, permitindo a realização de entrevistas mais aprofundadas, triangulação de dados e análise qualitativa, sem comprometer a representatividade dos achados para fins exploratórios.

3.5.1 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DOS PARTICIPANTES

Os critérios de inclusão e exclusão dos participantes foram definidos com o objetivo de assegurar o rigor metodológico, a consistência analítica e a observância dos preceitos éticos da pesquisa.

Foram considerados critérios de inclusão:

- a) ocupar cargo de liderança no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe ou do Ministério Público de Contas, ou exercer função diretamente subordinada às lideranças selecionadas;
- b) possuir vínculo institucional ativo com o Tribunal de Contas do Estado de Sergipe;
- c) possuir tempo mínimo de exercício da função ou de convivência funcional com a respectiva liderança suficiente para proporcionar conhecimento das práticas de gestão e das dinâmicas organizacionais investigadas;
- d) concordar voluntariamente em participar da pesquisa, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Como critérios de exclusão, foram considerados:

- a) não integrar os grupos definidos no recorte empírico da pesquisa;
- b) não manifestar interesse em participar do estudo ou não assinar o TCLE;

- c) possuir tempo insuficiente de atuação na função de liderança ou de convivência funcional com a respectiva liderança, de modo a comprometer a formação de percepções consistentes acerca das práticas de liderança investigadas;
- d) corresponder ao próprio pesquisador, embora integrante do universo institucional analisado, em observância aos princípios éticos de imparcialidade e prevenção de vieses.

Em aplicação a esses critérios, um Procurador e um Subprocurador do Ministério Público de Contas não integraram a pesquisa em razão da recente posse nos respectivos cargos, ocorrida no final de 2025 e início de 2026. Considerando o reduzido período de exercício das funções, entendeu-se que ainda não havia tempo suficiente para a consolidação das práticas de liderança e para a formação de percepções consistentes pelos servidores subordinados, circunstância que poderia comprometer a aderência aos objetivos da investigação.

A definição desses critérios contribuiu para a delimitação de um recorte empírico coerente com os objetivos da pesquisa e com o fenômeno investigado, favorecendo a obtenção de informações pertinentes à análise das práticas de liderança no contexto do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe.

3.6 PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

Para assegurar a consistência metodológica e facilitar a execução da pesquisa, elaborou-se um protocolo de estudo de caso, que teve como objetivo estruturar as diretrizes metodológicas e operacionais para a coleta e análise de dados, garantindo a organização e sistematização necessárias para alcançar resultados válidos. A proposta seguiu as diretrizes metodológicas recomendadas por Yin (2015), sendo sistematizada no Quadro 3 a seguir, que resume os principais aspectos do desenho do estudo e sua aplicação no contexto do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe.

Quadro 3 – Protocolo de Estudo de Caso

Seção	Especificação
Visão Geral do Estudo de Caso	Objetivos: Nesse estudo, o objetivo foi verificar como os estilos de líder e práticas de liderança contribuem para o aumento do engajamento e motivação dos servidores do TCE/SE. Questões do estudo de caso: Quais são os estilos de liderança exercidos pelos gestores do TCE/SE com base em modelos teóricos? Quais práticas de liderança são

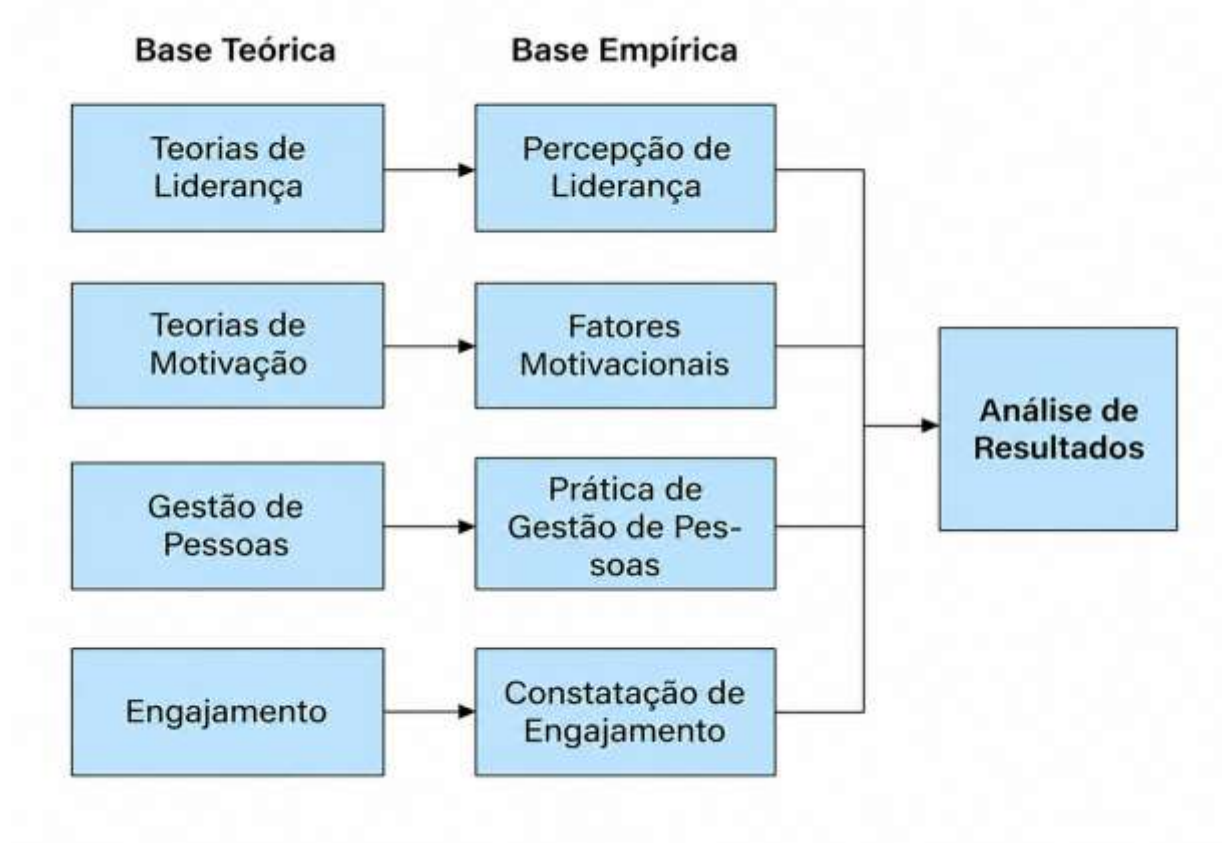
	consideradas mais eficazes para promover a motivação e o engajamento no ambiente de trabalho? Contexto: o estudo foi realizado no TCE/SE, sendo um órgão de controle externo responsável pela fiscalização e controle da gestão pública no Estado de Sergipe. Sua estrutura organizacional inclui conselheiros, conselheiros substitutos, procuradores e servidores, com uma divisão clara entre efetivos, comissionados, terceirizados e cedidos.
Procedimentos de Coleta de Dados	Guia para Coleta de dados: entrevistas semiestruturadas com líderes e liderados; observações diretas no ambiente de trabalho; análise de documentos institucionais, como portarias, convênios, políticas internas, informações do site da instituição. Logística da coleta de dados: computador pessoal, local apropriado para gravar entrevista, que seja silencioso e ofereça privacidade. Considerações éticas: as entrevistas foram feitas individualmente, garantindo a privacidade, confidencialidade dos participantes; apresentando credenciais do entrevistador explicando a importância dessa pesquisa ao participante.
Questões da Coleta de Dados	Análise de dados: foi realizado de maneira sistemática e interativa. As entrevistas foram transcritas integralmente e os dados foram organizados e codificados conforme as categorias e temas emergentes, com base na técnica de análise de conteúdo.
Guia para o Relatório do Estudo de Caso	Estrutura do relatório: Introdução, Referencial Teórico, Procedimentos Metodológicos, Resultados, Produto Técnico, Considerações Finais, Referências Bibliográficas, Anexos. Apresentação dos dados: Os achados foram apresentados mediante descrição interpretativa das falas dos participantes, complementada por citações diretas representativas, quadros sintéticos e recursos gráficos elaborados a partir da análise temática dos dados. Referências: foram utilizadas as regras da ABNT para todas as citações e referências bibliográficas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Com base no delineamento metodológico, estruturou-se um modelo teórico-empírico que combinou conceitos teóricos com dados empíricos (informações coletadas por meio de observações, experimentos ou estudos) para explicar, analisar ou prever fenômenos em um

determinado contexto, servindo como uma ponte entre a teoria (conhecimento abstrato e generalizado) e a prática (evidências observadas na realidade), conforme Figura 2.

Figura 2 – Modelo Teórico-Empírico



Fonte: elaborado pelo próprio autor (2026)

Base Teórica:

- a) **Teorias de Liderança:** As teorias de liderança fornecem uma base para entender como diferentes teorias, abordagens e práticas influenciam o comportamento e a motivação dos liderados. Elas exploram a relação entre o líder e os liderados, destacando a importância de adaptação às necessidades contextuais e individuais. No setor público, ajudam a identificar como a liderança pode promover engajamento, produtividade e alinhamento com os objetivos organizacionais;
- b) **Teorias de Motivação:** As teorias de motivação buscam compreender os fatores que impulsionam as pessoas a se engajarem em suas atividades e alcançarem seus objetivos. Elas destacam a importância de elementos como esforço, reconhecimento e alinhamento entre expectativas individuais e organizacionais. No setor público, essas teorias são

essenciais para identificar práticas que promovam maior comprometimento e motivação dos servidores, mesmo em contextos desafiadores;

- c) Engajamento: O engajamento configura-se como um fenômeno multidimensional, envolvendo aspectos cognitivos, emocionais e comportamentais dos servidores em relação ao seu trabalho e aos objetivos institucionais. Ele reflete a percepção de relevância e significado das tarefas, o compromisso com a qualidade das entregas e a motivação para contribuir com os propósitos da instituição. Em organizações públicas, a manutenção de níveis elevados de engajamento é particularmente relevante, pois impacta diretamente a eficiência, a coesão das equipes e a capacidade de atender às demandas sociais de forma eficaz e responsável;
- d) Gestão de Pessoas na Administração Pública: a gestão de recursos humanos é essencial para alinhar eficiência administrativa e engajamento dos servidores, contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos institucionais, desempenhando um papel estratégico ao fortalecer relações interpessoais, promover coesão com servidores e estimular a produtividade. Ao integrar práticas modernas e adaptadas às demandas institucionais, a gestão de pessoas torna-se um elemento central para a modernização administrativa e para a entrega de resultados que beneficiem a sociedade, consolidando o papel do serviço público como agente transformador.

Base Empírica:

- a) Percepções e Práticas de liderança no TCE/SE: Foram exploradas as percepções dos líderes acerca de seu papel na motivação dos servidores, assim como a avaliação dos liderados sobre o impacto dessas práticas. Identificaram-se padrões recorrentes nas ações de liderança que favoreceram motivação e engajamento, verificando-se ainda a adequação dessas práticas ao contexto do setor público do TCE/SE;
- b) Evidências Práticas sobre Fatores Motivacionais: Foram identificados os principais fatores motivacionais no TCE/SE por meio das entrevistas com líderes e liderados. Esses achados foram cruzados com as práticas de liderança relatadas, permitindo verificar como diferentes estratégias de gestão influenciam a motivação dos servidores;
- c) Constatações sobre engajamento: As entrevistas com líderes e liderados do TCE/SE evidenciaram manifestações de engajamento no cotidiano organizacional, possibilitando a análise de sua relação com as práticas de liderança percebidas e com os fatores motivacionais relatados pelos participantes. Destacaram-se padrões que indicaram como o engajamento se manifestou de maneira cognitiva, emocional e

comportamental no contexto público, reforçando a relevância de ações institucionais e do ambiente organizacional para estimular o engajamento dos servidores.

- d) **Gestão de Pessoas - Práticas e Resultados Organizacionais:** Investigaram-se as práticas de gestão de pessoas no TCE/SE, analisando-se as percepções de gestores e servidores sobre estratégias de engajamento, liderança, motivação e alinhamento com os objetivos institucionais, a fim de examinar a aplicação de práticas modernas e adaptadas às demandas institucionais e verificar como elas impulsionaram a modernização administrativa e a entrega de resultados alinhados às necessidades da sociedade.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Apresentam-se, nesta seção, os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com líderes e servidores do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe, com o propósito de compreender de que forma os estilos de liderança influenciam o engajamento e a motivação no ambiente organizacional.

A análise foi conduzida sob a perspectiva qualitativa, tomando como referência a interpretação das percepções manifestadas pelos participantes, o que possibilitou uma compreensão aprofundada das práticas de liderança adotadas e de seus respectivos efeitos no contexto institucional. Busca-se, assim, evidenciar como determinadas condutas gerenciais repercutem nas relações de trabalho, no comprometimento dos servidores e na dinâmica organizacional do órgão pesquisado.

Inicialmente, os dados foram organizados e sistematizados por meio de categorias de análise, construídas a partir das falas dos entrevistados e articuladas com o referencial teórico adotado, possibilitando uma análise estruturada e coerente com os objetivos da pesquisa.

Para fins de apresentação e preservação do anonimato, os participantes foram identificados como L1 a L10 para os líderes e S1 a S10 para os liderados, sempre de forma aleatória, permitindo identificar convergências e divergências nas percepções sobre a liderança e seus impactos.

A organização dos resultados em tabelas analíticas possibilitou a síntese das evidências empíricas e a sua articulação com os conceitos teóricos, favorecendo a compreensão dos padrões identificados. A partir dessa estrutura, busca-se não apenas descrever os achados, mas também interpretá-los criticamente, evidenciando como os estilos de liderança se relacionam com o engajamento e a motivação dos servidores no contexto do TCE/SE.

Quanto aos participantes da pesquisa, foram selecionados servidores com extensa trajetória funcional no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), tanto entre os líderes quanto entre os liderados. No grupo das lideranças, identificaram-se ocupantes de cargos estratégicos com ampla experiência institucional, havendo entrevistados com mais de vinte anos de exercício em funções de gestão e liderança. A faixa etária dos líderes variou aproximadamente entre 43 e 74 anos, evidenciando um grupo composto majoritariamente por profissionais com elevada experiência funcional e consolidada vivência na administração pública.

No que se refere aos liderados, participaram servidores efetivos e comissionados diretamente subordinados às lideranças investigadas, muitos deles com significativa experiência profissional no Tribunal, inclusive com tempo de atuação superior a dez anos junto

às respectivas equipes de trabalho. A faixa etária desse grupo variou aproximadamente entre 36 e 66 anos, demonstrando igualmente um conjunto de participantes com ampla vivência institucional e conhecimento consolidado das rotinas organizacionais.

Além disso, observou-se predominância de relações profissionais estáveis e duradouras entre líderes e liderados, aspecto que favoreceu percepções mais aprofundadas acerca das práticas de liderança, comunicação, motivação e engajamento desenvolvidas no contexto organizacional do TCE/SE. A longa convivência funcional entre os participantes contribuiu para relatos fundamentados em experiências concretas e contínuas de interação institucional, fortalecendo a consistência analítica dos achados da pesquisa. A composição da amostra contemplou participantes de ambos os sexos, possibilitando diversidade de experiências e percepções acerca das dinâmicas de liderança presentes na instituição

Dessa forma, tem-se a contribuição para o alcance dos objetivos da pesquisa, ao fornecer subsídios para a proposição de estratégias voltadas ao desenvolvimento de práticas de liderança mais eficazes, alinhadas às necessidades institucionais.

4.1 ORGANIZAÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DE DADOS NO REQUALIFY.AI

As entrevistas foram inicialmente transcritas integralmente e posteriormente importadas para a plataforma Requalify.ai, utilizada como ferramenta de apoio à análise qualitativa dos dados. A adoção do software teve como finalidade auxiliar a organização, sistematização, recuperação e rastreabilidade das informações obtidas nas entrevistas, contribuindo para maior transparência e rigor metodológico no processo de análise de conteúdo.

Após a importação das transcrições, foi realizada a etapa de parametrização das categorias analíticas (tags), construída a partir dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico adotado. Para cada categoria foram cadastradas descrições conceituais contendo palavras-chave, indicadores analíticos e características associadas aos fenômenos investigados. Esse procedimento permitiu orientar o processo de identificação e classificação dos trechos das entrevistas, assegurando alinhamento entre os dados empíricos e os conceitos teóricos utilizados na pesquisa.

Figura 3 – Categorias e descrições analíticas dos estilos de liderança no Requalify.ai

LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	participação dos servidores nas decisões, comunicação aberta, escuta ativa, diálogo, compartilhamento de ideias, valorização das contribuições da equipe, inclusão dos subordinados nos processos decisórios, incentivo à colaboração, construção coletiva de ...
LIDERANÇA SITUACIONAL	adaptação, flexibilidade, orientação, delegação. autonomia confiança perfil dos servidores suporte direcionamento. adaptação do comportamento do líder às necessidades dos servidores, ao contexto ...
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	capacidade de inspirar, motivar e desenvolver os servidores, promovendo crescimento profissional, inovação e comprometimento com os objetivos institucionais. O líder atua como agente de transformação, estimulando o desenvolvimento de competências, o aprendizado ...
LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	centralização das decisões na figura do líder, com reduzida participação dos servidores nos processos decisórios. O líder exerce forte controle sobre as atividades, define diretrizes de forma unilateral, estabelece regras e determina procedimentos sem consulta prévia à equipe. ...
LIDERANÇA LIBERAL	caracterizado pela ampla autonomia concedida aos servidores, com reduzida intervenção do líder nas atividades cotidianas da equipe. O líder delega responsabilidades e permite que os subordinados tomem decisões e conduzam suas atividades com elevado grau de ...
LIDERANÇA CARISMÁTICA	caracterizado pela capacidade do líder de influenciar, inspirar e mobilizar os servidores por meio de seu carisma, personalidade, credibilidade e habilidades interpessoais. Os liderados tendem a desenvolver admiração, confiança e identificação com o líder, que exerce forte ...
LIDERANÇA TRANSACIONAL	estabelecimento de metas, regras e responsabilidades claramente definidas, baseado a relação entre líder e liderados em mecanismos de reconhecimento, recompensas e acompanhamento do desempenho. O líder orienta a equipe para o cumprimento dos objetivos...

Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base no Requalify.ai

A Figura 3 apresenta a interface do Requalify.ai utilizada para o cadastramento das categorias analíticas relacionadas aos estilos de liderança. Observa-se que foram previamente definidas categorias correspondentes aos estilos democrático, transformacional, situacional, transacional, autocrático, liberal e carismático, cada uma acompanhada de uma descrição conceitual elaborada com base na literatura especializada. Essas descrições continham os principais atributos teóricos de cada estilo, funcionando como parâmetros para auxiliar a identificação dos trechos das entrevistas potencialmente relacionados a cada categoria.

Concluída essa etapa, as entrevistas foram submetidas ao processo de análise assistida pelo software. O Requalify.ai realizou a segmentação das transcrições em unidades de sentido e sugeriu a vinculação desses trechos às categorias previamente cadastradas. Em razão da natureza multidimensional dos fenômenos investigados, um mesmo trecho poderia ser associado simultaneamente a mais de uma categoria analítica, permitindo identificar sobreposições e relações entre diferentes estilos de liderança, fatores motivacionais e dimensões de engajamento.

Além da codificação assistida, a plataforma disponibilizou recursos de consulta, filtragem e recuperação dos dados categorizados, permitindo visualizar a frequência de ocorrência das categorias, a quantidade de entrevistas em que cada tema foi identificado e os

respectivos trechos associados. Essas funcionalidades contribuíram para o mapeamento de padrões, recorrências temáticas e convergências entre os participantes da pesquisa.

A Figura 4 ilustra uma das funcionalidades disponibilizadas pelo Requalify.ai para acompanhamento dos resultados da categorização. Nessa visualização, o sistema apresenta a descrição conceitual da categoria selecionada, o quantitativo de trechos classificados naquela categoria e o número de entrevistas em que ela foi identificada. A plataforma também permite o acesso direto aos trechos vinculados à categoria, possibilitando ao pesquisador consultar o contexto das falas, verificar a coerência das classificações realizadas e recuperar rapidamente as evidências empíricas relacionadas ao fenômeno investigado

Figura 4 – Painel de recorrências e incidência da categoria analítica “Liderança Democrática” no Requalify.ai



Fonte: Elaborado pelo autor (2026), com base no Requalify.ai

Ressalta-se que os indicadores quantitativos apresentados pelo software não foram utilizados com finalidade estatística, mas como recursos auxiliares para identificação de recorrências temáticas e apoio à interpretação qualitativa dos dados. Nesse sentido, as informações de frequência serviram como subsídio para localizar padrões de percepção entre os participantes, sem substituir a análise interpretativa proposta pela pesquisa.

Após a categorização automatizada, procedeu-se à etapa de validação manual. Todos os trechos classificados pelo sistema foram revisados individualmente pelo pesquisador, que confirmou, ajustou ou rejeitou as associações sugeridas pela ferramenta, de modo a assegurar aderência ao contexto das falas e aos pressupostos teóricos adotados. Assim, a categorização final não decorreu exclusivamente do processamento realizado pelo software, mas da interpretação crítica e reflexiva do pesquisador, cabendo ao Requalify.ai uma função complementar de apoio metodológico

O mesmo procedimento foi adotado para as categorias relacionadas aos fatores motivacionais e às dimensões de engajamento. No caso da motivação, foram analisadas categorias associadas aos fatores intrínsecos, extrínsecos, relacionais e de desenvolvimento profissional. Quanto ao engajamento, foram consideradas as dimensões pertencimento, comprometimento com a qualidade, atuação orientada a resultados e iniciativa. A utilização do Requalify.ai possibilitou maior organização e rastreabilidade do processo analítico, favorecendo a transparência metodológica e a sistematização dos dados, sem substituir os princípios da análise de conteúdo propostos por Bardin (2011).

4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

4.2.1 Liderança Democrática

A análise das entrevistas evidenciou predominância de práticas associadas à liderança democrática no âmbito do TCE/SE, especialmente aquelas relacionadas ao diálogo e à participação dos servidores. Tanto os líderes quanto liderados demonstraram percepções convergentes acerca da valorização do diálogo, da escuta ativa, da participação coletiva nos processos de trabalho e tomada de decisão, conforme Quadro 4, indicando ambiente organizacional marcado pela abertura comunicacional e pela interação contínua entre os membros das equipes.

As falas evidenciaram existência de espaços frequentes de diálogo, discussão de processos e compartilhamento de ideias entre líderes e liderados. Expressões como “liderança

pautada no diálogo” (L1), “liderança de bastante diálogo” (S3) demonstram que a interação comunicacional constitui elemento central nas práticas de liderança observadas. Esses achados corroboram a literatura sobre liderança democrática, que associa esse estilo à valorização da escuta, da comunicação horizontalizada e da participação coletiva no ambiente organizacional.

De igual modo houve elevada recorrência nas falas dos entrevistados quanto a participação dos servidores nas discussões técnicas, na construção de entendimentos e no desenvolvimento das atividades institucionais. Os relatos indicaram que os liderados se sentem ouvidos e respeitados em suas opiniões, inclusive com aceitação de sugestões e contribuições para os processos de trabalho. Conforme diz L9 “todos são partícipes”. Tal aspecto evidencia uma dinâmica organizacional mais colaborativa e participativa, favorecendo maior integração entre liderança e equipe.

Além disso, surgiram relatos relacionados que evidenciaram autonomia técnica e à confiança atribuída aos servidores para condução de determinadas atividades como menciona S10 “Total apoio e liberdade para exercer a minha função com independência e profissionalismo”. Embora essa característica tenha sido menos enfatizada quando comparada às práticas comunicacionais e participativas, indica-se que a liderança democrática identificada no TCE/SE se manifesta principalmente por meio do diálogo e da construção coletiva das decisões.

Quadro 4 – Estilo de liderança democrático na percepção de líderes e liderados

ESTILOS DE LIDERANÇA - LÍDERES E LIDERADOS		
Estilos de Liderança	Características	Evidências nas Falas
Democrática	Participação nas decisões, comunicação aberta e autonomia dos servidores	<i>S4: A gente fala com ele sempre que quiser, sempre que possível. É nessa linha de trabalho que a gente toca aqui.</i>
		<i>S2: Sim. Inclusive, já propus mudanças, modificações e muitas foram aceitas</i>
		<i>S1: A gente tem que trabalhar em conjunto...</i>
		<i>S3: É um estilo de liderança bastante tranquilo, onde ele dá muita liberdade para debatermos sobre várias situações. É uma liderança de bastante diálogo.</i>
		<i>S7: Então, a gente está sempre discutindo os processos, discutindo os votos.</i>
		<i>S5: Há abertura para diálogo e feedback? Sim. Ele conversa explica o que foi dito depois no Pleno, ele passa para você o que foi decidido lá,</i>

		<i>L1: Uma liderança natural, eh, participativa, pautada no diálogo</i>
		<i>L10: A comunicação é algo que cuido com muito zelo. Aprendi que a hierarquia precisa existir para organizar, mas não pode existir para afastar.</i>
		<i>L3: é um gabinete de portas abertas. Então, pessoa que quer conversar, saber, colocar alguma dificuldade, algum ponto de vista, eu basicamente recebo todo mundo nesse sentido</i>
		<i>L9: Mas todos são partícipes, todos têm, todo mundo tem alguma coisa interessante a acrescentar no processo.</i>
		<i>L2: Eh, eu gosto de fazê-los participar, se sentirem parte das decisões,</i>
		<i>L4: Como se dá a comunicação entre o senhor e os servidores diretamente subordinados? Não tem problema, porque eu sou participativo....me entendo aberto com todos,</i>

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2026)

Práticas associadas à liderança democrática também puderam ser identificadas por meio da triangulação entre entrevistas e análise documental realizada no âmbito do TCE/SE. Nesse contexto, destaca-se a atuação da Comissão responsável pela elaboração do novo Regimento Interno do Tribunal (Sergipe, 2024), composta por membros da Administração Superior, representantes do Ministério Público de Contas, servidores efetivos e comissionados, evidenciando composição plural e participativa. As informações analisadas demonstram que todos os integrantes da Comissão mantêm práticas consistentes de diálogo, escuta ativa e participação coletiva, permitindo que as propostas sejam amplamente discutidas e que as deliberações do novo Regimento Interno sejam construídas de forma conjunta. Além disso, verificou-se utilização de mecanismos institucionais voltados à ampliação da participação dos servidores, a exemplo da realização de enquetes disponibilizadas no portal institucional para encaminhamento de sugestões e propostas. Tal aspecto corrobora os achados das entrevistas, especialmente a percepção apresentada por L3 ao mencionar a “abertura de enquetes para as pessoas opinarem sobre determinados assuntos”, reforçando a presença de práticas comunicacionais e participativas características da liderança democrática no contexto organizacional investigado.

Evidências de liderança democrática foram identificadas em pelo menos uma fala de todos os líderes e liderados entrevistados, destacando-se práticas de comunicação e participação

nas decisões. Os relatos demonstram experiências de diálogo e inclusão, evidenciando que esses elementos são recorrentes nas percepções sobre a atuação das lideranças no âmbito do TCE/SE.

4.2.2 Liderança Transformacional

No que se refere à liderança transformacional, o Quadro 5 evidencia presença significativa de práticas relacionadas à inspiração da equipe, promoção do desenvolvimento profissional dos servidores e estímulo a inovação nos processos institucionais. Observa-se que essas práticas favorecem a construção de um ambiente voltado ao aprimoramento contínuo, ao fortalecimento do propósito institucional e à evolução das competências individuais, refletindo a atuação estratégica dos líderes na gestão da organização

Quadro 5 – Estilo de liderança transformacional na percepção de líderes e liderados

ESTILOS DE LIDERANÇA - LÍDERES E LIDERADOS		
Estilos de Liderança	Característica	Evidências nas Falas
Transformacional	Inspira pessoas, promove o desenvolvimento e estimula a inovação	<i>S10: Com reconhecimento, com palavras de agradecimento. Então isso tem nos motivado</i>
		<i>S5: com a forma que o meu superior, digamos assim, dá autonomia para se tomar decisões,.. mas a gente tem uma liberdade de trabalho aqui e isso permite que a gente evolua.</i>
		<i>S6: em pouco tempo ter tido ascensão e evolução no gabinete, e, exatamente, por me dar liberdade de desenvolver, de liderar a equipe que está ao lado, né, do nosso dia a dia, então tudo isso aí tem um efeito muito positivo no dia a dia</i>
		<i>S9: todas as vezes que tem alguma coisa que ele gostou no voto, ou gostou em algum, algum despacho da gente, ele sempre vem falar, sempre vem elogiar, eh, motiva a gente</i>
		<i>S7: está sempre elevando o espírito, elevando sempre muito, então isso é todo dia, é um prazer trabalhar com</i>
		<i>S3: É, de forma positiva, como eu disse, né. exemplo profissional, a dedicação</i>
		<i>L9: Então, o que nós queremos é que o Tribunal de Contas possa colaborar para melhorar a vida dos sergipanos.</i>
		<i>L5: e também trabalhar para que as pessoas, quando tiverem as suas dificuldades, também desenvolvam as suas potencialidades.</i>

		<i>L2: Eu acho que poderíamos ter mais programas de capacitação, né? Orientadas às competências, habilidades e demandas do tribunal,</i>
		<i>L10: Por isso investir no desenvolvimento de lideranças em todos os níveis hierárquicos é fundamental.</i>
		<i>L7:Acho que liderança é tudo, Como uma questão motivadora. e se você admira, você segue</i>
		<i>L6: De que maneira percebe que sua postura influencia diretamente o clima organizacional do setor? Eu acho que muito. Eu acho que qualquer líder, seu comportamento, suas ações, tem um reflexo nos liderados, no setor</i>

Elaborado pelo próprio autor (2026)

Destacou-se, sobretudo, o aspecto da inspiração e motivação, identificado de maneira recorrente entre líderes e liderados participantes da pesquisa. As entrevistas demonstraram que os líderes exercem influência positiva por meio do exemplo profissional, da valorização do trabalho desenvolvido e da construção de um ambiente de confiança e reconhecimento.

Ainda no âmbito da inspiração e fortalecimento do propósito institucional, as falas também evidenciaram que a liderança se associa à percepção de contribuição social das atividades desempenhadas pelo Tribunal. Nesse sentido, L9 afirmou que “o que nós queremos é que o Tribunal de Contas possa colaborar para melhorar a vida dos sergipanos”, enquanto L7 destacou que “liderança é tudo [...] como uma questão motivadora”.

Sob a perspectiva dos liderados, observou-se que práticas de reconhecimento pessoal e incentivo impactam diretamente a motivação das equipes. S9 relatou que “todas as vezes que tem alguma coisa que ele gostou no voto, ou gostou em algum despacho da gente, ele sempre vem falar, sempre vem elogiar”, ao passo que S7 afirmou que a liderança “está sempre elevando o espírito”. Tais evidências demonstram características associadas à liderança transformacional, especialmente quanto à capacidade de inspirar, motivar e fortalecer o comprometimento dos servidores com os objetivos institucionais.

No que se refere ao desenvolvimento pessoal, os achados das entrevistas também foram corroborados por meio da triangulação com documentos institucionais do TCE/SE. Verificou-se a existência de iniciativas voltadas ao incentivo à qualificação dos servidores, como o Convênio celebrado entre a UFS e o próprio TCE/SE (Sergipe, 2024) com o objetivo de

promover ações colaborativas nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, como bem disse o L1: “oportunidade para você ter um curso médio, oportunidade para você ter um curso de pós-graduação, você fazer uma pós-graduação, para você fazer um mestrado”, evidenciando percepção positiva acerca do incentivo institucional à capacitação e o S9 relatou: “acho que mais, mais valorização da equipe, talvez mais cursos, mas assim, teve muito, assim, de mestrados, pós”, evidenciando percepção positiva acerca do incentivo institucional à capacitação.

Os resultados indicam que a liderança transformacional no TCE/SE se manifesta principalmente por meio da capacidade de inspirar, motivar e desenvolver os servidores, fortalecendo o comprometimento institucional, o sentimento de propósito e o engajamento das equipes. Além disso, observou-se alinhamento entre essas práticas percebidas pelos entrevistados e as evidências documentais, confirmando a presença de elementos transformacionais voltados ao desenvolvimento pessoal no contexto organizacional.

4.2.3 Liderança Situacional

O Quadro 6 demonstra presença relevante de práticas relacionadas à adaptação da atuação das lideranças às necessidades individuais dos servidores e às circunstâncias específicas do ambiente de trabalho. Embora não tenha sido um estilo identificado com todos os participantes da pesquisa, observou-se ocorrência significativa nas entrevistas, sendo mencionado por sete líderes e cinco liderados.

Quadro 6 – Estilo de liderança situacional na percepção de líderes e liderados

ESTILOS DE LIDERANÇA - LÍDERES E LIDERADOS		
Estilos de Liderança	Característica	Evidências nas Falas
Situacional	Adaptação ao contexto e às necessidades da equipe	<i>S6: E aí, tentar alinhar as decisões de modo que se coadunem com as decisões dos outros pares,</i>
		<i>S10: saber tratar de forma igual os desiguais. Porque cada pessoa tem uma característica própria</i>
		<i>S3: saber que cada pessoa tem um modo de trabalho, um pensamento diferente, e se você tem que tentar se adaptar e também mostrar as suas ideias,</i>
		<i>S1: é entender a necessidade de cada um lá. Cada um lá age de uma forma,</i>

		L5: De que maneira lida com situações de desmotivação ou queda de desempenho de seus subordinados? É com naturalidade, procurando sempre entender se tem algum fator externo, eh, ou desentendimento com os próprios componentes da equipe que está causando essa situação
		L2: Eh, eu gosto de fazê-los participar, se sentirem parte das decisões, né. E identificar os interesses deles também, eu acho importante e ... e as vocações
		L7: se é um problema pessoal, eh, que transcende a questão do trabalho, mas também se é uma questão eh, de, de, da forma como está sendo trabalhado. Entender o que se passa naquele momento, para só depois a gente poder, eh, eh, tentar ajudar,
		L10: Procuro, em primeiro lugar, compreender as causas. A desmotivação raramente é um fenômeno isolado, tem raízes, as vezes pessoais, as vezes relacionadas ao ambiente de trabalho as vezes ligadas á própria função
		L1:...procurando respeitar as habilidades e as individualidades de cada componente, eh, para definir as estratégias que entendo serem as melhores para o bom andamento dos serviços.

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2026)

As falas evidenciaram que os líderes procuram compreender as particularidades individuais dos servidores antes da adoção de medidas ou decisões relacionadas à condução da equipe. Nesse sentido, L7 ressaltou a necessidade de “entender o que se passa naquele momento, para só depois tentar ajudar”, demonstrando preocupação em adaptar a atuação da liderança conforme o contexto vivenciado pelo servidor. Também nessa perspectiva, L1 destacou a importância de “respeitar as habilidades e individualidades de cada componente”, reforçando a valorização das diferenças individuais no processo de condução dos servidores.

Observou-se presença de práticas relacionadas ao desenvolvimento de competências, especialmente em falas voltadas à potencialidades individuais dos servidores. L2, por exemplo, afirmou que busca “identificar os interesses deles também [...] e as vocações”, evidenciando preocupação com a adequação das atividades às características e capacidades dos membros da equipe

Os liderados também perceberam essas características nas práticas de liderança desenvolvidas no âmbito do TCE/SE. S3 destacou que “cada pessoa tem um modo de trabalho, um pensamento diferente”, enfatizando a necessidade de adaptação às diferentes formas de atuação dos servidores. Da mesma forma, S1 ressaltou que o principal desafio da liderança consiste em “entender a necessidade de cada um” e que os líderes precisam lidar com diferentes perfis e momentos emocionais no ambiente organizacional.

Os resultados indicam, portanto, que as práticas situacionais observadas contribuem para construção de relações de trabalho mais humanizadas e contextualizadas, favorecendo compreensão das necessidades individuais dos servidores e fortalecimento do equilíbrio nas relações interpessoais no ambiente institucional.

4.2.4 Liderança Autocrática

Em relação à liderança autocrática, identificou-se baixa incidência desse estilo nas entrevistas realizadas, sendo identificada apenas uma menção diretamente relacionada à centralização. Diferentemente dos estilos democrático, transformacional e situacional, que apresentaram maior recorrência entre líderes e liderados, a liderança autocrática surgiu de forma pontual e restrita a situações consideradas estratégicas ou sensíveis no contexto organizacional do TCE/SE.

A única evidência identificada ocorreu na fala de L3 ao afirmar que, “nos temas mais sensíveis [...] procuro fazer eu mesmo [...] entrar para tomar uma decisão”. O trecho demonstra concentração da decisão final na figura do líder, especialmente em matérias consideradas de maior complexidade ou relevância institucional. Tal aspecto evidencia característica típica da liderança autocrática relacionada à centralização da autoridade decisória e à limitação da participação coletiva em determinadas circunstâncias.

Entretanto, a própria fala demonstra que essa centralização ocorre de maneira contextualizada e não como prática predominante de gestão, uma vez que o entrevistado também mencionou considerar previamente “a competência e a habilidade de cada servidor”. Dessa forma, a presença de traços autocráticos mostrou-se episódica e associada principalmente à necessidade de controle decisório em temas estratégicos, não representando um padrão dominante nas práticas de liderança identificadas na pesquisa.

Os resultados sugerem, portanto, que a liderança autocrática possui baixa representatividade no contexto investigado, manifestando-se apenas pontualmente em situações específicas que demandam maior centralização das decisões por parte das lideranças institucionais do TCE/SE.

4.2.5 Liderança Liberal

Quanto à liderança liberal, esse estilo revelou-se pouco presente nas entrevistas, sendo mencionado apenas por dois líderes, sem referências por parte dos liderados. As evidências encontradas estiveram associadas principalmente à baixa intervenção e autonomia, indicando presença pontual de práticas relacionadas à concessão de maior liberdade de atuação aos servidores no desenvolvimento das atividades.

Tal fato foi identificado nas falas de L5, especialmente ao afirmar que “não gosto de ficar [...] pegando no pé” e que se considera uma liderança “pouco interventiva”. Em outro momento, o entrevistado destacou que procura “deixar mais trabalhar” e “intervir pouco”, demonstrando preferência por uma atuação menos controladora e com reduzido acompanhamento contínuo das atividades desempenhadas pela equipe. Tais elementos evidenciam características típicas da liderança liberal, especialmente no que se refere à diminuição da supervisão direta e à menor interferência na execução das tarefas pelos subordinados.

Entretanto, a própria fala do entrevistado demonstra percepção crítica acerca dos limites desse modelo de atuação, ao reconhecer que “talvez devesse intervir mais”, sobretudo em questões relacionadas à motivação pessoal dos servidores. Tal aspecto revela compreensão de que a baixa intervenção excessiva pode dificultar acompanhamento mais próximo das necessidades emocionais e motivacionais da equipe, especialmente no contexto organizacional investigado.

Além disso, outro entrevistado (L2) afirmou exercer “majoritariamente uma liderança participativa”, mas reconheceu existir “um aspecto, talvez, de liderança liberal também em certa medida”. Em outro momento, complementou que sua atuação seria “90% participativa e 10% liberal”, demonstrando percepção de que parte da condução dos servidores ocorre mediante maior liberdade de atuação dos servidores e reduzida interferência direta da liderança. Nesse contexto, a autonomia aparece associada à confiança na capacidade técnica da equipe e à valorização da independência funcional dos subordinados, sem afastar, contudo, características predominantes de participação e diálogo.

Os resultados demonstram, portanto, que a liderança liberal apresentou baixa representatividade no âmbito do TCE/SE, manifestando-se de forma pontual e predominantemente vinculada à redução da intervenção direta e à concessão de autonomia aos servidores. Ainda assim, as próprias falas dos participantes indicam que tais práticas surgem de

maneira complementar a estilos mais participativos, especialmente à liderança democrática, não se configurando como modelo predominante de gestão.

4.2.6 Liderança Transacional

Pelo Quadro 7 identifica-se presença moderada desse estilo nas entrevistas, sendo mencionado por quatro líderes e cinco liderados.

Quadro 7 –Estilo de liderança transacional na percepção de líderes e liderados

ESTILOS DE LIDERANÇA - LÍDERES E LIDERADOS		
Estilos de Liderança	Características	Evidências nas Falas
Transacional	Reconhecimento por resultados, cumprimento de metas e clareza de responsabilidades	<i>S1: foco no seu trabalho e desempenhar bem o que você faz. Tem que ter qualidade no seu trabalho. Se não tiver foco, qualidade e dedicação, não adianta, nenhuma equipe vai pra frente</i>
		<i>S7: liderança exercida com muito equilíbrio. de um lado conserva a função principal que um conselheiro tem, de outro lado tem relações que são notadamente hierárquicas, ela tem uma capacidade de direção e ordenação dos trabalhos muito importante</i>
		<i>S4: as coisas aqui dentro estão definidas de uma maneira que o trabalho flui,</i>
		<i>S2: No tribunal como um todo, você está perguntando? Acho que precisaria ter, assim, atribuições mais claras para cada</i>
		<i>S8: Como você descreve o estilo de liderança de seu superior imediato? É um estilo assim de... ele tem muita objetividade nos comandos dele, sabe?</i>
		<i>L7: Com as estratégias que o senhor utiliza para engajar e motivar seus subordinados? ...mas também engajar com incentivos, né? A questão da meritocracia</i>
		<i>L2: eu procuro estabelecer uma nova dinâmica de sprint, como a gente chama, que são metas específicas, alguma espécie de mutirão</i>
		<i>L3: A gente estabelece metas, né, metas de processos, enfim, e eu verifico se é atingido, né? Seria um indicador.</i>

		<i>L8: a gente tem, tem métodos de trabalho, cada um tem suas responsabilidades, que são, bem conhecidas</i>
--	--	--

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2026)

As falas evidenciaram que as práticas transacionais identificadas no contexto do TCE/SE estão mais associadas à definição objetiva das atribuições, organização das atividades e estabelecimento de metas e responsabilidades. Nesse sentido, observou-se recorrência de manifestações relacionadas à necessidade de definição clara das funções exercidas pelos servidores e da estruturação das rotinas de trabalho. L8, por exemplo, destacou que “cada um tem suas responsabilidades, que são bem conhecidas”, enquanto L3 afirmou que “a gente estabelece metas”, demonstrando preocupação com organização, previsibilidade e direcionamento das atividades desenvolvidas pelas equipes.

Os liderados também perceberam essas características nas práticas de liderança exercidas no Tribunal. As entrevistas revelaram valorização de ambientes organizacionais nos quais há clareza acerca das atribuições individuais, dos objetivos institucionais e das expectativas relacionadas ao desempenho funcional, como menciona S2 “ Acho que precisaria ter, assim, atribuições mais claras para cada”.

Por outro lado, apenas um liderado mencionou a questão de recompensas nas entrevistas, onde L7 menciona: “[...] mas também engajar com incentivos, né? A questão da meritocracia”. A única menção mais direta ocorreu em relato associado à valorização do mérito e reconhecimento por desempenho, sem que fossem observadas referências significativas ou mecanismos formais de controle excessivamente rígidos.

A prática de recompensa também pode ser identificada por meio da triangulação com documentos institucionais do TCE/SE. Nesse contexto, destaca-se o Ato da Presidência do Tribunal (Sergipe, 2024), responsável pela instituição da Comissão de Análise de Processos Previdenciários, a qual previa retribuição financeira vinculada ao cumprimento de metas de produtividade previamente estabelecidas. O modelo adotado dividia a gratificação em dois componentes: o primeiro, correspondente a 60% do valor instituído, condicionado ao desempenho individual do servidor mediante alcance de quantitativo mínimo de processos analisados; e o segundo, equivalente a 40%, vinculado ao desempenho coletivo da equipe, condicionado ao atingimento das metas globais estabelecidas para o grupo. Tal prática institucional evidencia características típicas da liderança transacional, especialmente no que se

refere à utilização de mecanismos de incentivo e recompensa associados ao desempenho funcional e ao alcance de resultados institucionais.

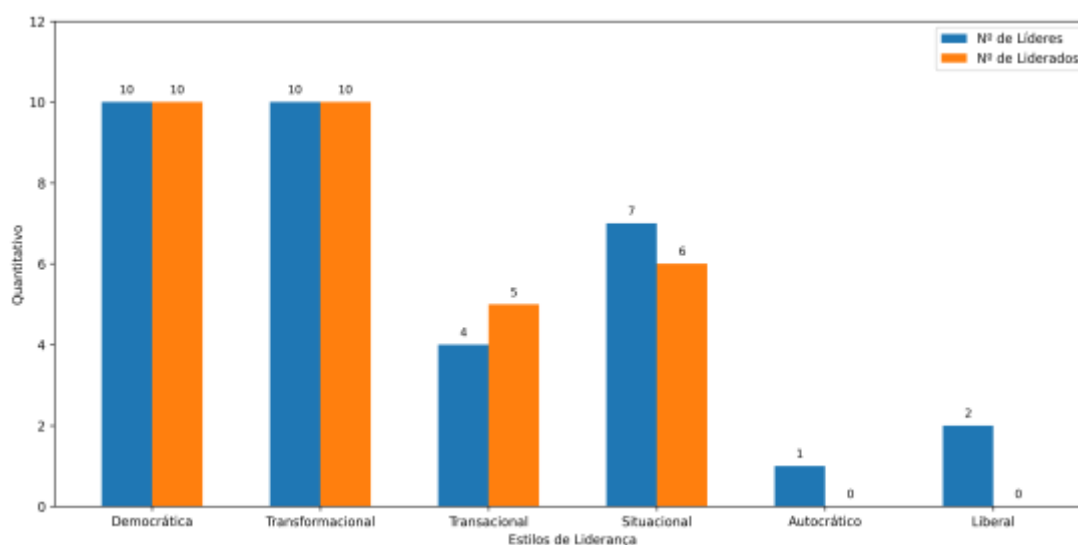
Os achados indicam, portanto, que as práticas transacionais identificadas no TCE/SE contribuem principalmente para organização das rotinas, definição das responsabilidades e direcionamento das atividades institucionais, favorecendo maior previsibilidade e alinhamento funcional no ambiente organizacional

4.2.7 Síntese Comparativa dos Estilos de Liderança

A Figura 5 apresenta uma síntese comparativa das evidências associadas aos diferentes estilos de liderança identificadas nas falas de líderes e liderados do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE). Para fins de contabilização, considerou-se a ocorrência de determinada categoria quando o participante apresentou pelo menos uma fala codificada como compatível com as características do respectivo estilo de liderança. Dessa forma, um mesmo participante pôde apresentar evidências associadas a mais de um estilo, não sendo as categorias mutuamente excludentes. Assim, os quantitativos apresentados representam a frequência de participantes que manifestaram percepções ou comportamentos relacionados a cada categoria analítica, e não uma classificação exclusiva ou definitiva dos entrevistados em um único estilo de liderança.

A representação gráfica, conforme a Figura 5, evidencia predominância das lideranças democrática e transformacional nas percepções dos participantes, demonstrando maior recorrência de práticas relacionadas à comunicação, participação, inspiração, reconhecimento e desenvolvimento profissional. Observa-se, ainda, presença relevante das lideranças situacional e transacional, especialmente associadas à adaptação das práticas gerenciais às necessidades das equipes, definição de responsabilidades, clareza de papéis e direcionamento para o cumprimento das atividades institucionais.

Figura 5 – Recorrência de evidências associadas aos estilos de liderança nas entrevistas



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2026)

Por outro lado, os estilos autocrático e liberal (*laissez-faire*) apresentaram incidência menos expressiva nas entrevistas, indicando menor predominância de práticas centralizadoras ou marcadas pela baixa intervenção da liderança no contexto organizacional investigado. Ressalta-se, ainda, que não foram identificadas evidências suficientemente consistentes para caracterização predominante da liderança carismática nas percepções dos participantes da pesquisa. De modo geral, os resultados reforçam a valorização de modelos de liderança mais participativos, flexíveis e voltados ao desenvolvimento humano no âmbito do TCE/SE.

Ressalta-se ainda que os dados apresentados não possuem finalidade estatística nem pretendem classificar os participantes em estilos fixos de liderança. A frequência foi utilizada apenas como recurso descritivo para indicar a recorrência das categorias analíticas nas falas dos entrevistados, contribuindo para a visualização dos padrões qualitativos identificados.

4.3 FATORES MOTIVACIONAIS IDENTIFICADOS

A análise das entrevistas identificou a presença de diversos fatores motivacionais associados ao contexto organizacional do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), os quais foram consolidados em blocos analíticos, apresentados no Quadro 8.

As falas dos participantes demonstraram que tais fatores se encontram diretamente vinculados às práticas de liderança exercidas no ambiente institucional. De maneira geral, observou-se que os servidores tendem a associar sua motivação não apenas a aspectos materiais

ou estruturais, mas também ao sentimento de valorização, participação e contribuição para os objetivos institucionais do órgão.

Quadro 8 – Fatores motivacionais na percepção de líderes e liderados

Bloco Analítico	Fator Motivacional	Evidências identificadas
Fatores Intrínsecos	Propósito no trabalho, realização profissional, e autonomia	Contribuição para a sociedade, melhoria da gestão pública, impacto social das atividades desenvolvidas; Satisfação com o trabalho realizado, sentimento de utilidade e cumprimento da missão institucional;
Fatores Relacionais	Relação de confiança com a liderança, reconhecimento, ambiente de trabalho	Escuta ativa, diálogo, apoio da liderança, respeito e valorização dos servidores; clima organizacional harmonioso, cooperação, respeito e relacionamento interpessoal positivo
Fatores de Desenvolvimento	Capacitação e desenvolvimento pessoal	Cursos, treinamentos, pós-graduação, mestrado, aprendizado contínuo e oportunidades de aprendizagem
Fatores Extrínsecos	Remuneração e recompensas	Salário, progressão funcional, plano de carreira e demais incentivos materiais mencionados pelos participantes

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2026)

4.3.1 Fatores Intrínsecos

Os fatores intrínsecos identificados nas entrevistas com líderes e liderados do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE) evidenciam que o propósito no trabalho constitui um elemento central para a motivação dos servidores. A percepção de que as atividades desempenhadas têm significado e impacto social reforça o engajamento, fortalece o compromisso institucional e orienta o desenvolvimento profissional. S9 afirmou que “é [...] ter um propósito; a gente consegue, eh, expor o nosso direito”, enquanto L8 complementou: “O servidor [...] e precisa de um propósito, né? Só um, ou só o outro, não resolve, né? Precisa de um propósito”. Essas manifestações indicam que o senso de propósito atua como um guia cognitivo e emocional, promovendo maior dedicação e satisfação no desempenho das tarefas.

Além disso, autonomia e a liberdade para aplicar conhecimentos individuais emergem como fatores que potencializam a percepção de relevância do trabalho, fortalecendo tanto a responsabilidade quanto o engajamento. L3 destacou que “eu dou espaço para que eles se manifestem”, e S6 enfatizou que “meu superior, dando autonomia de pensamento, principalmente, autonomia técnica para poder fundamentar aquilo que a gente está defendendo”. Associadas ao propósito, essas práticas contribuem para que os servidores se

sintam parte de um projeto maior, reconheçam o impacto de suas ações e busquem resultados alinhados à missão institucional.

Por sua vez, a realização profissional surge como consequência direta da integração entre propósito e autonomia, refletindo a satisfação com a própria atuação e o desenvolvimento das competências profissionais. S4 afirmou que “a gente receber essa resposta de que o trabalho está sendo bem feito, os processos estão sendo bem analisados”, e S6 complementou: “na minha concepção, a gente chegou num ponto que eu acho que é muito satisfatório de se trabalhar”.

Esses relatos indicam que a percepção de impacto e competência fortalece o engajamento, a motivação intrínseca e o comprometimento com a qualidade das atividades desenvolvidas, consolidando os fatores intrínsecos como núcleo motivacional fundamental no TCE/SE

4.3.2 Fatores Relacionais

Os fatores motivacionais relacionados às relações interpessoais referem-se à qualidade das interações entre líderes e liderados, enfatizando a confiança, o reconhecimento mútuo e a valorização dos servidores. Tais elementos contribuem para a formação de um ambiente organizacional colaborativo e harmonioso, fortalecendo o compromisso dos indivíduos com as atividades institucionais e promovendo maior engajamento no contexto do TCE/SE.

O ambiente organizacional também se revelou como elemento motivador relevante nas percepções dos entrevistados. Observou-se valorização de ambientes marcados pela convivência harmoniosa, cooperação e relações interpessoais saudáveis, aspectos considerados importantes para o desenvolvimento das atividades institucionais. Nessa perspectiva, S2 ressaltou que “o ambiente mesmo de convivência [...] é um fator muito importante” e que “o trabalho flui, em equipe aqui flui”, enquanto L5 destacou a importância de “trabalhar o clima organizacional” e incentivar o trabalho em equipe e a escuta entre os servidores. Tais evidências demonstram que a motivação no contexto do TCE/SE também está associada à construção de um ambiente organizacional colaborativo e equilibrado.

Além disso, a relação de confiança e admiração entre líderes e liderados emergiu também como fator motivacional relevante. S5 descreveu seu superior como “um chefe muito compreensivo, humano” e que “valoriza o esforço”, enquanto L7 ressaltou que “liderança é tudo, como uma questão motivadora” e que “se você admira, você segue”. Tais percepções demonstram que a construção de relações baseadas em confiança, respeito e reconhecimento contribui para fortalecer o comprometimento e a motivação dos servidores no âmbito do TCE/SE.

De forma complementar, a observação direta assistemática realizada no TCE/SE permitiu identificar práticas institucionais de reconhecimento individual promovidas pelas lideranças, especialmente em ocasiões relacionadas a aniversários e a entrega de moções de congratulação pela conclusão de cursos de mestrado e doutorado por servidores. Essas manifestações públicas de valorização evidenciam preocupação das lideranças com o reconhecimento individual e profissional, fortalecendo o sentimento de pertencimento e motivação no ambiente de trabalho.

Corroborando a relevância do reconhecimento, destaca-se a Medalha do Mérito Funcional “Conselheiro José Carlos de Sousa” (Sergipe, 2025), destinada a homenagear servidores que contribuíram significativamente para o desenvolvimento e fortalecimento institucional, evidenciando a valorização formal das práticas de dedicação e excelência profissional no TCE/SE.

4.3.3 Fatores de Desenvolvimento

Os fatores de desenvolvimento refletem a importância da capacitação contínua e do aprimoramento profissional no fortalecimento da motivação e do engajamento dos servidores. A participação em cursos, treinamentos, eventos de atualização e programas de pós-graduação contribui diretamente para o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, proporcionando maior segurança e confiança na execução das atividades institucionais. Nesse contexto, L2 destacou que “Eu acho que poderíamos ter mais programas de capacitação”, evidenciando a percepção de que oportunidades de aprendizagem constante são motivadoras e fortalecem a atuação profissional.

De forma complementar, L10 enfatizou a relevância da capacitação para o desenvolvimento da equipe: “Também procuro garantir condições de trabalho adequadas, investir na capacitação”, demonstrando que a liderança atua como facilitadora do crescimento individual e coletivo. Os liderados também reconheceram o impacto dessas práticas em sua evolução profissional, como relatou S10: “eu acho que treinamento, palestras, isso seria de bom grau. Porque você está sempre aprendendo”, evidenciando como a participação em cursos e treinamentos contribui para o aprimoramento das competências profissionais e para o fortalecimento da motivação e engajamento dos servidores.

Além das falas dos entrevistados, a análise documental também permitiu identificar iniciativas institucionais voltadas ao incentivo à formação acadêmica e à capacitação dos servidores, reforçando a percepção de que o desenvolvimento profissional constitui importante fator motivacional no âmbito do TCE/SE. Nesse contexto, destaca-se a celebração de convênio

entre o Tribunal de Contas do Estado de Sergipe e a Universidade Federal de Sergipe (UFS), destinado à execução do “Projeto de Pesquisa em Administração Pública Stricto Sensu”, evidenciando o incentivo institucional ao aperfeiçoamento técnico e acadêmico dos servidores.

Essas manifestações indicam que o investimento em capacitação e desenvolvimento pessoal atua como fator motivacional central, promovendo não apenas a melhoria das competências, mas também o engajamento, a motivação e o compromisso com a qualidade das atividades desenvolvidas. Assim, esses fatores consolidam-se como componente essencial no fortalecimento do capital humano do TCE/SE, reforçando a importância de práticas institucionais que incentivem o aprendizado contínuo.

4.3.4 Fatores Extrínsecos

Os fatores extrínsecos referem-se a incentivos externos fornecidos pela organização, incluindo remuneração, recompensas financeiras, progressão funcional e outros mecanismos formais de reconhecimento. Esses elementos estruturam expectativas de desempenho, fornecem previsibilidade quanto aos resultados e funcionam como complementos ao conjunto de fatores motivacionais, oferecendo suporte material e valorização formal pelo trabalho realizado.

Na pesquisa realizada no TCE/SE, a remuneração foi mencionada de forma pontual pelos entrevistados, indicando baixa incidência como fator motivacional predominante. Entre os liderados, S5 destacou diretamente que “a remuneração” é um elemento que contribui para sua motivação no ambiente de trabalho. De forma semelhante, L7 observou que “as questões que envolvem a parte salarial, a parte de rendimento sempre também é importante”. Esses relatos demonstram que, embora relevante, o aspecto financeiro não se destacou como principal motivador para os participantes, contrastando com outros fatores intrínsecos, relacionais e de desenvolvimento.

4.3.5 Relação entre os Fatores Motivacionais e Referenciais Teóricos

As categorias motivacionais identificadas nas entrevistas podem ser analisadas a partir dos blocos analíticos do estudo, evidenciando a relação entre os achados empíricos e as principais teorias motivacionais.

a) Fatores intrínsecos: Aspectos como propósito no trabalho, realização profissional e autonomia refletem a motivação intrínseca dos servidores. Tais elementos aproximam-se da Teoria da Autodeterminação, que enfatiza a importância da autonomia e da percepção de relevância do trabalho, e dialogam com a Teoria das Necessidades de Maslow, especialmente nos níveis de estima e autorrealização. Também há conexão com a Teoria dos Dois Fatores de

Herzberg, na medida em que a satisfação advém do reconhecimento e do crescimento profissional.

b) Fatores relacionais: Elementos relacionados à confiança, reconhecimento relacional e ambiente organizacional saudável convergem com a Teoria da Autodeterminação, pois reforçam o sentido de pertencimento e integração social, promovendo maior engajamento e motivação. As práticas de valorização interpessoal identificadas nas entrevistas refletem a importância de relações de trabalho harmoniosas e de suporte mútuo como fatores motivacionais centrais.

c) Fatores de desenvolvimento: Capacitação e oportunidades de aprendizado contínuo, como treinamentos, cursos e programas de pós-graduação, alinham-se às teorias de Maslow e Herzberg, por promoverem desenvolvimento pessoal, reconhecimento e crescimento profissional. Estes fatores fortalecem a motivação ao proporcionar segurança e confiança na execução das atividades institucionais e estimulam o engajamento dos servidores.

d) Fatores extrínsecos: Aspectos materiais, como remuneração, recompensas e progressão funcional, relacionam-se às necessidades de segurança de Maslow e aos fatores higiênicos de Herzberg. Elementos de meritocracia e cumprimento de metas, convergem com a Teoria da Equidade de Adams e com a Teoria da Expectativa de Vroom, evidenciando como recompensas externas e clareza de responsabilidades estruturam expectativas de desempenho e reforçam o engajamento institucional.

4.4 ENGAJAMENTO

As categorias foram definidas a partir da integração entre o referencial teórico e as evidências das entrevistas, garantindo coerência conceitual e operacionalização consistente do engajamento no estudo, conforme Quadro 9.

O engajamento ultrapassa a mera execução das tarefas, envolvendo a presença psicológica do indivíduo, sua identificação com o trabalho e a mobilização de esforços em prol dos objetivos institucionais. No contexto desta pesquisa, tais dimensões manifestam-se por meio de indicadores como o sentimento de pertencimento, associado ao componente emocional; o comprometimento com a qualidade das atividades desempenhadas, relacionado à dimensão cognitiva; e a iniciativa dos servidores e a atuação orientada a resultados, vinculadas à dimensão comportamental do engajamento.

Quadro 9 – Fatores de engajamento identificados entre líderes e liderados

Engajamento - Líderes x Liderados	
Categoria	Evidências nas Falas
Pertencimento	S6: eu acho que no setor que nós trabalhamos, costumamos dizer que somos um time, uma equipe
	S1: A gente tem que trabalhar em conjunto
	S10: Um órgão, de presença constitucional, que tem a sua contribuição para a sociedade.
	L8: todo mundo aqui se envolve diretamente, até porque está todo mundo próximo aqui
	L2: eu gosto de fazê-los participar, se sentirem parte das decisões, né. E identificar os interesses deles também, eu acho importante
	L7: todos estejam sintonizados, né? A coesão. Então, eu acho que, e por isso que é importante sempre esse engajamento, essa participação,
Comprometimento com Qualidade	L5: acredito, assim, de que todos sabem que, que eu gosto de, de, de trabalho bem feito
	L8: bom resultado do meu trabalho depende do bom resultado da, dos servidores, né?
	S8: Acredito que a questão do engajamento, né? Levar o servidor a se engajar, sabe? A realmente fazer um trabalho de qualidade.
	S9: Quando ele tem alguma coisa assim que ele gostou, que ele vê alguma jurisprudência, ele sempre vai mandando, isso vai impactando sempre nos nossos votos, nas nossas, no nosso dia a dia mesmo.
	S4: porque pra gente é uma segurança de que o filtro final é feito por ..., quando vai a julgamento, aquilo ali está tudo redondinho
Atuação orientada a resultados	S3: Justamente isso, da minha parte, a questão de estabelecimento e cumprimento de metas.
	S7: atua assim, eh, no diálogo, dando feedback, tudo, para que vocês possam aumentar essa produtividade e motivando
	L1: É, o reflexo disso aí é direto na produtividade
	L6: Está motivada porque eu vejo o resultado dos produtos, né, que são, com contados processos analisados,
Iniciativa	S2: Sim. Inclusive, já propus mudanças, modificações e muitas foram aceitas
	S5: Eu gostaria, no caso minha, de ter um pouco mais de autonomia,

	L9: E como percebe que ele, de fato, se motiva? Ah, por projetos, por trazer ideias, né, por querer fazer o melhor
	L10: Uma equipe motivada propõe soluções

Elaborado pelo próprio autor (2026)

Entre as formas de engajamento identificadas nas entrevistas, destacou-se de maneira significativa o pertencimento institucional, percebido principalmente por meio do sentimento de integração dos servidores, valorização das relações interpessoais e participação coletiva nas atividades organizacionais. As entrevistas evidenciaram que ambientes pautados na escuta, no diálogo e na inclusão favorecem maior sensação de fazer parte da equipe e fortalecem os vínculos institucionais.

Nesse sentido, S1 afirmou que “a gente tem que trabalhar em conjunto”, enquanto S6 destacou que “que somos um time, uma equipe”. De forma semelhante, L2 afirmou que procura “fazê-los participar, se sentirem parte das decisões”, demonstrando preocupação com inclusão dos servidores nas rotinas organizacionais. Também L7 ressaltou a importância de manter “esse engajamento, essa participação”, evidenciando preocupação com a coesão das equipes e com o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente institucional.

As falas analisadas demonstraram que práticas participativas favorecem sentimentos de pertencimento e integração coletiva, fortalecendo o envolvimento dos servidores com os objetivos organizacionais. Corroborando tais achados, verificou-se, por meio de observação direta assistemática, em conteúdo institucional divulgado no quadro “Nossa Gente”, veiculado no perfil oficial do TCE/SE em rede social eletrônica (Instagram), manifestações de servidores efetivos que evidenciaram forte identificação com a missão institucional e com a relevância social das atividades desempenhadas no Tribunal. Nesse contexto, destacaram-se as afirmações: “aplico meu conhecimento para contribuir com uma gestão pública transparente e comprometida com seus deveres” e “é um local em que nosso trabalho pode fazer a diferença na vida das pessoas”. As manifestações reforçam percepções relacionadas ao pertencimento institucional, ao compromisso com os valores da administração pública e ao reconhecimento da relevância social do trabalho desenvolvido no âmbito do TCE/SE.

Também se verificou forte presença de manifestações relacionadas ao comprometimento com a qualidade das atividades desempenhadas. As entrevistas evidenciaram preocupação recorrente dos participantes com a correta execução das tarefas, eficiência das entregas e busca por resultados institucionais de excelência. Nesse sentido, S8 afirmou que “A realmente fazer um trabalho de qualidade” demonstrando valorização da postura profissional e

realização de forma qualificada das atividades. De forma semelhante, L8 destacou que “o bom trabalho depende deles” evidenciando que o engajamento relacionado ao comprometimento com a qualidade manifestou-se especialmente por meio da valorização da responsabilidade profissional, da eficiência técnica e da busca contínua pela excelência no desenvolvimento das atividades no âmbito do TCE/SE.

Ratificando os achados relacionados ao comprometimento com a qualidade das atividades desempenhadas, verificou-se, por meio da observação direta, que tanto nos Gabinetes quanto nas Coordenadorias Técnicas do TCE/SE os processos frequentemente passam por revisão de outro servidor antes de sua tramitação final. Tal prática evidencia preocupação institucional com a conferência técnica, correção das informações e qualidade das entregas realizadas, demonstrando elevado nível de comprometimento dos servidores com a precisão, segurança e excelência das atividades desenvolvidas.

As entrevistas também revelaram manifestações de engajamento relacionadas a atuação orientada a resultados. Os relatos evidenciaram preocupação dos participantes com o cumprimento de metas, a produtividade das equipes e a eficiência das atividades desenvolvidas no âmbito institucional. Nesse contexto, S3 destacou “a questão de estabelecimento e cumprimento de metas”, demonstrando percepção de que o desempenho se encontra diretamente relacionado ao alcance dos objetivos e à efetividade das rotinas de trabalho. De forma semelhante, S7 afirmou que a liderança atua “no diálogo, dando feedback”, para que a equipe possa “aumentar essa produtividade e motivando”, evidenciando compreensão de que práticas de acompanhamento, comunicação e incentivo influenciam diretamente o desempenho organizacional.

Sob a perspectiva da liderança, L1 ressaltou que “o reflexo disso aí é direto na produtividade”, demonstrando percepção de que práticas relacionadas à motivação, acompanhamento e participação da equipe impactam diretamente os resultados institucionais. Os achados indicam que esse engajamento se manifesta, especialmente, na preocupação com produtividade, cumprimento de metas e eficiência organizacional, evidenciando forte orientação para resultados no contexto do TCE/SE.

Outro aspecto identificado refere-se à iniciativa dos servidores no desenvolvimento das atividades e na proposição de melhorias organizacionais. As falas evidenciaram que ambientes pautados na liberdade de manifestação, abertura para sugestões e valorização das ideias dos servidores favorecem maior protagonismo das equipes. Assim, S2 destacou que “já propus mudanças, modificações e muitas foram aceitas”, ratificado por L10 ao afirmar “uma equipe motivada propõe soluções”.

Nesse sentido, em observação direta, observou-se estímulo à participação ativa dos servidores na construção de soluções e aprimoramento das atividades institucionais. Verificou-se a utilização de mecanismos participativos, como enquetes realizadas no portal institucional, possibilitando que servidores apresentassem sugestões e contribuições acerca de temas relevantes para o funcionamento do Tribunal.

Por outro lado, também se observou que aspectos relacionados à burocracia institucional foram percebidos como fatores limitadores da iniciativa dos servidores, especialmente quanto à implementação de melhorias e à participação mais proativa nas atividades organizacionais. Tal percepção foi ratificada por L3 ao afirmar que “as iniciativas do servidor, por às vezes querer implementar uma melhoria, não pode. Então, seria mais a questão da burocracia mesmo” e complementada por S5: “Eu gostaria de ter um pouco mais de autonomia”. As falas evidenciam que barreiras burocráticas podem restringir comportamentos propositivos e limitar espaços de inovação e participação mais ativa dos servidores no contexto institucional.

Os achados demonstraram que a existência de espaços institucionais voltados à manifestação de ideias e participação dos servidores favorece comportamentos proativos, fortalecimento do protagonismo funcional e maior engajamento dos servidores.

4.5 INTEGRAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO

Em síntese, apresenta-se a inter-relação entre os estilos de liderança identificados, os fatores motivacionais percebidos pelos participantes e os reflexos desses fatores no engajamento organizacional. O Quadro 10 organiza essas informações de maneira integrada, evidenciando como diferentes abordagens de liderança — democrática, transformacional, situacional, transacional, liberal e autocrática — estão associadas a blocos motivacionais intrínsecos, extrínsecos, relacionais e de desenvolvimento, e como essas relações se refletem nas dimensões de engajamento dos servidores, incluindo pertencimento, comprometimento com a qualidade, iniciativa e atuação orientada a resultados. As falas selecionadas de líderes e liderados exemplificam de forma concreta essas conexões, permitindo compreender como a liderança exerce influência sobre a motivação e o engajamento no contexto do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe.

Quadro 10 – Síntese dos estilos de liderança, motivação e engajamento

RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO DO TCE/SE			
Estilos de Liderança	Fatores Motivacionais	Reflexos no Engajamento	Falas dos entrevistados
Democrática	Fator intrínseco, relacional	Iniciativa, pertencimento	L2: 'Eh, eu gosto de fazê-los participar, se sentirem parte das decisões'
			S10: "tem dado toda essa confiança, né? E essa liberdade para a gente exercer a nossa função com dignidade"
Transformacional	Fator de desenvolvimento, intrínseco	Pertencimento, comprometimento com qualidade	S7: Os fatores que mais contribuem para a minha motivação são os que contribuem para a motivação de [...], que é mudar a vida das pessoas.
			L10: "Um servidor que se sente reconhecido, bem liderado enxerga sentido no que faz trabalha com mais qualidade é mais criativo e
Situacional	Fator relacional, intrínseco	Atuação orientada a resultado, pertencimento	L3: "coloquem em prática aquilo que eles têm competência para fazer"
			S3: 'Saber que cada pessoa tem um modo de trabalho, um pensamento diferente, e se você tem que tentar se adaptar e também mostrar as suas ideias'
Transacional	Fator extrínseco	Atuação orientada a resultado	S1: " a gente foca nas atitudes e no desempenho do trabalho
			L7: 'mas também engajar com incentivos, né? A questão da meritocracia'
Liberal	Fator intrínseco	Iniciativa	L5: "Não mando, digamos assim, ficar corrigindo o tempo todo, eu acho até que eu sou uma liderança pouco, pouco corretiva, interventiva"
Autocrática	Fator intrínseco	Comprometimento com qualidade	L3: "Os temas mais sensíveis, obviamente, eu restrinjo essa análise e procuro fazer eu mesmo, entrar pra tomar uma decisão.

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2026)

Os achados da pesquisa indicaram que os estilos de liderança democrática e transformacional se associaram de forma mais consistente a fatores motivacionais positivos e ao engajamento dos servidores. Práticas como comunicação aberta, participação nas decisões, reconhecimento profissional, incentivo ao desenvolvimento pessoal e valorização das relações interpessoais demonstraram estreita relação com o fortalecimento do compromisso institucional e a construção de um ambiente organizacional colaborativo e motivador. As falas dos líderes e dos servidores evidenciaram que o engajamento é potencializado quando há abertura ao diálogo, confiança, valorização das contribuições individuais e estímulo ao crescimento e aprendizagem contínua.

A liderança situacional também apresentou contribuição relevante para os fatores motivacionais identificados, especialmente em aspectos relacionados à flexibilidade comportamental e à adaptação das práticas gerenciais às necessidades individuais dos servidores e às demandas específicas do ambiente organizacional. Os resultados evidenciaram que a capacidade de adaptação dos líderes favorece relações de trabalho mais equilibradas, contribuindo para melhoria do clima organizacional e fortalecimento das relações interpessoais no âmbito institucional.

Em relação à liderança transacional, verificou-se práticas associadas à definição clara de metas, recompensas por desempenho e acompanhamento de resultados. Essas práticas demonstram relevância para o engajamento orientado a resultados, evidenciando que, apesar de menos frequentes que os estilos democrático e transformacional, ainda exercem influência perceptível sobre a motivação e a performance dos servidores.

Por outro lado, os estilos autocrático e liberal (*laissez-faire*) apresentaram associação pontual com os fatores motivacionais identificados. Embora certas práticas relacionadas à organização, controle e definição de responsabilidades possam ser necessárias em situações específicas, estilos marcados pelo excesso de centralização ou pela baixa intervenção da liderança tendem a gerar menor impacto sobre o comprometimento, a iniciativa e o sentimento de pertencimento dos servidores.

A síntese apresentada no Quadro 10 evidencia, portanto, que os fatores de motivação e engajamento identificados no TCE/SE encontram-se diretamente relacionados à adoção de práticas de liderança mais participativas, humanizadas e voltadas ao desenvolvimento das equipes. Os resultados reforçam a importância estratégica da liderança como instrumento de fortalecimento do ambiente organizacional, demonstrando que práticas pautadas no diálogo, reconhecimento, propósito institucional e valorização das pessoas contribuem

significativamente para o engajamento dos servidores públicos e para a melhoria da efetividade institucional.

5 PRODUTO TÉCNICO: MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA

O presente Produto Técnico-Tecnológico (PTT), consistiu na elaboração de um Manual de Boas Práticas de Liderança, estruturado como instrumento técnico-pedagógico de apoio ao desenvolvimento gerencial no âmbito do TCE/SE, tendo sido desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFS), derivando diretamente dos achados da pesquisa de dissertação que analisou a relação entre estilos de liderança, motivação e engajamento dos servidores públicos no contexto do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE). A proposta se insere no cenário contemporâneo da administração pública, caracterizado pela necessidade de modernização gerencial, fortalecimento das práticas de gestão de pessoas e valorização do capital humano como elemento estratégico para a melhoria do desempenho institucional.

A elaboração do PTT parte do diagnóstico empírico construído a partir de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação, que evidenciaram a percepção de ausência de diretrizes institucionais estruturadas voltadas ao desenvolvimento de lideranças, bem como a predominância de práticas gerenciais baseadas em iniciativas individuais dos gestores. Nesse contexto, identificou-se que práticas de liderança relacionadas à comunicação efetiva, feedback contínuo, orientação e motivação, delegação de responsabilidades, relacionamento interpessoal, adaptabilidade e liderança pelo exemplo exercem influência direta sobre o engajamento, a motivação e a valorização dos servidores. Por outro lado, práticas excessivamente centralizadoras e a ausência de mecanismos sistematizados de gestão de pessoas foram associadas a fragilizações no clima organizacional e à redução do envolvimento das equipes.

Com base nesses achados, foi estruturado o “Manual de Boas Práticas de Liderança” como instrumento técnico-pedagógico de apoio ao desenvolvimento gerencial no âmbito do TCE/SE. O manual foi concebido como uma ferramenta aplicada de capacitação e orientação, voltada à disseminação de práticas de liderança mais participativas, éticas e orientadas para resultados, alinhadas aos desafios contemporâneos da administração pública. Sua construção foi fundamentada tanto no referencial teórico da pesquisa quanto nas evidências empíricas coletadas, assegurando aderência entre teoria, prática e contexto institucional.

A proposta de intervenção considera ainda o alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas,

especialmente no que se refere ao ODS 8, relacionado ao trabalho decente e crescimento econômico, ao ODS 16, voltado ao fortalecimento de instituições eficazes, e ao ODS 4, que trata da promoção da educação de qualidade. Nesse sentido, o PTT contribui para a construção de um ambiente organizacional mais saudável, colaborativo e eficiente, promovendo o fortalecimento da governança pública e da cultura institucional de valorização dos servidores.

A implementação da proposta será concebida de forma gradual e integrada à estrutura organizacional do Tribunal, com articulação junto à Administração Superior, à área de gestão de pessoas e à escola de contas. Prevê-se a utilização do manual em ações de capacitação, formação continuada e desenvolvimento de lideranças, bem como sua disseminação em meio digital e em atividades formativas como oficinas e encontros gerenciais. Adicionalmente, recomenda-se o acompanhamento da aplicação do instrumento por meio de mecanismos simples de avaliação e feedback institucional, permitindo ajustes contínuos e aprimoramento do material.

Dessa forma, o PTT se configura como uma proposta aplicada de intervenção institucional, cujo objetivo central será de fortalecer a cultura de liderança no TCE/SE, contribuindo para a melhoria do engajamento funcional, da motivação dos servidores e da qualidade das relações de trabalho. Ao sistematizar práticas de liderança baseadas em evidências empíricas e alinhadas às necessidades institucionais, o produto técnico-tecnológico buscará consolidar uma abordagem mais estruturada, participativa e sustentável para o desenvolvimento gerencial no setor público.

6 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar de que maneira os diferentes estilos de liderança influenciam o engajamento e a motivação dos servidores no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), considerando as percepções de líderes e liderados acerca das práticas gerenciais desenvolvidas no contexto institucional. A abordagem qualitativa adotada, fundamentada em estudo de caso e análise de conteúdo permitiu compreender como determinadas condutas de liderança repercutem diretamente no ambiente organizacional, nas relações interpessoais e no comprometimento dos servidores com os objetivos institucionais.

Os resultados evidenciaram que as lideranças democrática e transformacional apresentaram associação mais forte com fatores motivacionais positivos e com o engajamento dos servidores, principalmente por meio da comunicação aberta, participação nas decisões, reconhecimento profissional, incentivo ao desenvolvimento pessoal e valorização das relações

interpessoais. A liderança situacional demonstrou relevância na adaptação das práticas gerenciais às necessidades individuais, contribuindo para relações de trabalho equilibradas e fortalecimento do clima organizacional. A liderança transacional, embora menos recorrente, mostrou impacto perceptível sobre a atuação orientada a resultados, enquanto os estilos autocrático e liberal (*laissez-faire*) apresentaram influência pontual, refletindo menor presença no contexto institucional. A análise documental e a observação direta corroboraram essas percepções, reforçando a validade das evidências coletadas nas entrevistas.

No que se refere aos objetivos específicos propostos, verifica-se que todos foram alcançados ao longo da pesquisa. O primeiro objetivo, consistente em identificar os principais estilos de liderança aplicáveis ao contexto da Administração Pública, foi atendido por meio da revisão da literatura, que permitiu caracterizar os estilos democrático, transformacional, situacional, transacional, autocrático, liberal e carismático. O segundo objetivo, voltado ao levantamento dos estilos de liderança predominantes no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe, foi alcançado mediante a análise das entrevistas, evidenciando a predominância discursiva das lideranças democrática e transformacional, seguidas da liderança situacional. O terceiro objetivo foi atendido ao analisar a percepção dos líderes acerca das práticas de liderança consideradas mais eficazes para promover a motivação e o engajamento, destacando-se a comunicação, a participação nas decisões, o reconhecimento profissional, o incentivo ao desenvolvimento e a valorização das relações interpessoais. O quarto objetivo foi alcançado por meio da análise da percepção dos servidores liderados, que associaram essas práticas ao fortalecimento do envolvimento com o trabalho, da identificação com a instituição e da disposição para contribuir com os resultados organizacionais. Por fim, o quinto objetivo materializou-se na elaboração do Produto Técnico-Tecnológico, denominado Manual de Boas Práticas de Liderança, construído a partir das evidências empíricas obtidas na pesquisa e destinado ao desenvolvimento de competências gerenciais no âmbito do TCE/SE.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para ampliação das discussões sobre liderança no setor público, especialmente no contexto dos Tribunais de Contas, temática ainda pouco explorada na literatura nacional. Sob a perspectiva prática, os resultados oferecem subsídios institucionais relevantes para formulação de estratégias voltadas ao fortalecimento da gestão de pessoas, da cultura organizacional e do desenvolvimento de lideranças mais participativas, humanizadas e alinhadas às demandas contemporâneas da administração pública.

Como limitação da pesquisa, destaca-se o fato de o estudo ter sido desenvolvido em contexto institucional específico, mediante abordagem qualitativa e número delimitado de

participantes, circunstâncias que não permitem generalizações amplas para outros órgãos públicos. Ademais, as análises foram construídas a partir das percepções dos entrevistados, podendo refletir experiências individuais e contextuais relacionadas às vivências organizacionais no âmbito do TCE/SE. Também se registra que alguns participantes inicialmente previstos não aderiram à pesquisa, especialmente no grupo das lideranças, o que constituiu limitação operacional no processo de coleta de dados.

A pesquisa fornece subsídios diretos para aprimorar a gestão de pessoas no TCE/SE, evidenciando práticas de liderança capazes de fortalecer o engajamento, a motivação e a coesão organizacional. O Manual de Boas Práticas de Liderança, desenvolvido a partir das evidências empíricas, configura-se como um produto institucional efetivo, passível de aplicação concreta em capacitações, oficinas, integração de novos gestores e iniciativas voltadas à valorização e desenvolvimento contínuo das equipes.

Nesse contexto, as práticas de liderança participativa, humanizada e orientada ao desenvolvimento coletivo reforçam não apenas a motivação dos servidores, mas também a eficiência e a efetividade das ações institucionais, consolidando um instrumento estratégico para a melhoria contínua do ambiente organizacional.

Por fim, sugere-se, para pesquisas futuras, a ampliação do estudo para outros Tribunais de Contas e instituições da administração pública, bem como a realização de investigações comparativas e quantitativas que possibilitem aprofundar a compreensão acerca da relação entre estilos de liderança, motivação, engajamento e desempenho institucional no setor público.

REFERÊNCIAS

- ABELHA, D. M.; CARNEIRO, P. C. C.; CAVAZOTTE, F. de S. C. N. Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 516-532, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/w5bvXJRJ4X3Q73m8z9q6XkH/?lang=pt&format=html>. Acesso em: 10 out. 2024.
- ABUN, D.; JULIAN, F. P.; MACASPAC, L. G. Examining the effect of transformational and transactional leadership styles on the innovative work behavior: educational context. **Research in Management and Humanities DWIJMH**, Filipinas, v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4294588. Acesso em: 10 out. 2024.
- AL-JUBOURI, Z. T. K. The role of transformational leadership for human resource managers in training and development. **International Journal of Professional Business Review**, v. 8, n. 4, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1376>. Acesso em: 12 nov. 2024.
- AMORIM, D. A.; MAIA, J. S.; SANTOS, M. G. A. Gestão de equipes na liderança: uma revisão na literatura. **Revista GeTeC**, v. 12, n. 37, 2023. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2785>. Acesso em: 12 nov. 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASTOS, R. C.; LORETO, M. D. Refletindo a gestão de pessoas no setor público: um ensaio teórico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2664>. Acesso em: 10 out. 2024.
- BENEVIDES, V. L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/bc1adc7f-150d-4aa0-96db-f5096e7927c5/content>. Acesso em: 12 nov. 2024.
- BICHETT, M.; VARGAS, S. M. L. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio On-line**, Campo Grande, v. 9, n. 1, 2021. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/10195>. Acesso em: 11 out. 2024.
- CAMILLO, D. T. Motivação sob a ótica da teoria da expectativa: um estudo de caso em um hospital militar. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/4647>. Acesso em: 11 out. 2024.
- CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A. de O. Engajamento no trabalho: conceitos, teorias e agenda de pesquisa para o setor público. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 13, n. 3, 2021. DOI: 10.21118/apgs.v13i3.9820. Acesso em: 1 jun. 2026.

CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A. de O.; PORTO, R. B. Efeitos de práticas gerenciais no engajamento no trabalho de servidores públicos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 42, e42508, 2026. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102.3772e42508>. Acesso em: 1 jun. 2026.

CAMÕES, M. R. S.; GOMES, A. de O.; RIZARDI, B.; LEMOS, J. Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 4, e2023-0061, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220230061>. Acesso em: 1 jun. 2026.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Revista Ciência & Trópico (C&Trópico)**, Recife, v. 34, n. 2, 2010. Disponível em: <https://fundaj.emnuvens.com.br/cic/article/view/871>. Acesso em: 20 out. 2024.

CARDOSO, F. P.; NASCIMENTO, M. M. H.; OLIVEIRA, T. E. Como o estilo de liderança dos gestores do alto comando do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Sergipe impacta no enfrentamento dos desafios na gestão. **Revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 7, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/issue/view/57>. Acesso em: 02 jul. 2025.

CHIȘ-MANOLACHE, D. The importance of transformational leadership in organisations. **Scientific Research and Education in the Air Force – AFASES**, 2022. Disponível em: <https://www.afahc.ro/ro/afases/2022/lucrari/19-DianaCHIS-MANOLACHE.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2024.

CORREIA, E. T. F. S.; CHRISTENSEN, M.; VASCONCELOS, P. H. de; AHRENS, R. de B. Motivação para o trabalho: as percepções dos trabalhadores de uma instituição bancária à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 3, p. 733–749, 2018. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/146>. Acesso em: 20 out. 2024.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista da Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 1, p. 3-26, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/fsJhVDkhWY3n3HYXpJwcT9d/>. Acesso em: 18 out. 2024.

FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N. S.; SANTOS, L. F. dos. Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais. **Ciência Dinâmica**, v. 12, n. 1, p. 26-49, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4322/2176-6509.2022.016>. Acesso em: 14 nov. 2024.

GAIA, A. R.; SILVA, C. L. da. Governança e gestão de pessoas na administração pública: avanços para a gestão de pessoas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 5, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3754>. Acesso em: 10 out. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, A. L. N.; SILVA, N. G. A. Modelos de administração pública presentes na gestão de instituições de ensino superior (es). **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 13, Edição Especial 1, 2020. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/EeN/article/view/6903/pdf>. Acesso em: 17 out. 2024.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. **Motivação no trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2014, p. 173.

HITON, J.; KUMAR, S.; PATEL, A. The impact of charismatic leadership on turnover intentions and organizational citizenship behaviors toward job satisfaction. **RJOAS: Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences**, v. 7, n. 91, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-07.35>. Acesso em: 20 nov. 2024.

HUYNH, T. L.; NGUYEN, H. M. Transactional leadership and workplace bullying among employees in Vietnam. **Ho Chi Minh City Open University Journal of Science – Economics and Business Administration**, v. 14, n. 2, p. 3-22, 2023. Disponível em: <https://journalofscience.ou.edu.vn/index.php/econ-en/article/view/2674>. Acesso em: 10 nov. 2024.

ISRAEL, Carolina Reis Queiroz. Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], n. 24, p. 21-30, jun. 2021. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/557>. Acesso em: 20 nov. 2024.

KARIE, O. H.; KULMIYE, B. A. M. Leadership styles and organizational performance: a literature review. **European Journal of Social Sciences Studies**, v. 9, n. 2, 2023. DOI: 10.46827/ejsss.v9i2.1574. Disponível em: <https://oapub.org/soc/index.php/EJSSS/article/view/1574>. Acesso em: 20 nov. 2024.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. de C.; GUADAGNIN, L. A. Novos Caminhos da Administração Pública Brasileira. **Análise - Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 4-17, jan./jun. 2010. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/face/article/view/8231>. Acesso em: 17 out. 2024.

KOBERNOVICZ, V. de J.; STEFANO, S. R. Engajamento no Trabalho: Uma análise do engajamento de servidores públicos estaduais de uma instituição de ensino superior. **RECAPE-Revista de Carreiras e Pessoas**, Vitória, v. 10, n. 21 p. 9-19, 2020. DOI: 10.20503/recape.v10i1.44284. Acesso em: 01 jun. 2026.

LEAL, G. E. F.; LIMA FILHO, J. S. F. de; ARAÚJO, E. F. de; PAULO, N. L. Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **ID on line. Revista de Psicologia**. v.16, n. 61, p. 282-295, 2022. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3500>. Acesso em: 17 out. 2024.

LOKMAN, A.; HASSAN, H.; USTADI, Y. A.; RAHMAN, F. A.; ZAIN, Z. M.; RAHMAT, H. H. Investigating motivation for learning via Vroom's theory. **International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences**, v. 12, n. 1, p. 504-530, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i1/11749>. Acesso em: 10 out. 2024.

LOPES, M. J.; LEITE, M. J. L. Liderança situacional: novo paradigma para os dias atuais. **ID on line. Revista de Psicologia**, v. 12, n. 42, p. 349-366, 2018. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1330>. Acesso em: 27 abr. 2025.

LUNETTA, A. de; GUERRA, R. Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. **Revista Owl (OWL Journal)**, v. 1, n. 2, 2023. Disponível em: <https://revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/48>. Acesso em: 10 out. 2024.

MARK, T.; ERUDE, S. U. Teoria da Contingência: Uma Avaliação. **American Journal of Research in Business and Social Sciences**, v. 3, n. 2, p. 1-12, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/374742152_Contingency_Theory_An_Assessment. Acesso em: 10 out. 2024.

MARQUES, R. R.; EMMENDOERFER, M. Resenha: Administração Pública Contemporânea para Formação. **Estudos de Administração e Sociedade**, Niterói/RJ, v.8, n. 1, p. 55-60, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistaeas/article/view/57408/35170>. Acesso em: 10 out. 2024.

MARTINS, A. S. de O. R.; REIS, J. P. A. dos; ANDRADE, L. S. Novo Humanismo, Justiça Cidadã, Administração Pública Gerencial, Poder Judiciário e Inteligência Artificial. **Revista Eletrônica da Faculdade Mineira de Direito**, Belo Horizonte, v. 5, n. 8. 2020. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/virtuajus/article/view/24344?source=/index.php/virtuajus/article/view/24344>. Acesso em: 10 out. 2024.

MARTINS, M.; PEREIRA, J. M.; PONTE, J. P. da. Os desafios da abordagem exploratória no ensino da matemática: aprendizagens de duas futuras professoras através do estudo de aula. **Bolema**, v. 35, n. 69, p. 343-364, abr. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bolema/a/HjpPFXmM7V9bWq8MKmcSkxt/>. Acesso em: 15 out. 2024.

MELO, D. S.; DUARTE, C. P.; TERENCE, A. C. F. Engajamento no serviço público: uma revisão sobre fatores e condicionantes. In: **XVIII Jornada Científica de Administração Pública (JORNAP)**. Resumo expandido. 2024. Acesso em: 1 jun. 2026.

OLIVEIRA, D. M.; RODRIGUES, L. C.; FRANÇA, M. E. D. Motivação e satisfação no serviço público de saúde. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação - REASE**, v. 9, n. 6, jun. 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9992>. Acesso em: 10 out. 2024.

PAES, A.; ALMEIDA, C. E.; SILVA, F. M.; SOUZA, P. H. Liderança: estilos e E influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, v. 1, n. 4, p. 113-121, 2021. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10>. Acesso em: 20 nov. 2024.

PASQUINI, A. Q.; VAZQUEZ, A. C. S.; SILVEIRA, D. A. da; WATTIMO, G. M.; COSTA, P.V. da. Pesquisa de clima e engajamento: o empoderamento dos agentes públicos no ambiente de trabalho. **Revista Estudos de Planejamento**, Porto Alegre, n. 20, p. 181-200, dez. 2022. DOI: **10.29327/241235.20.8**. Acesso em: 01 jun. 2026.

PEKER, S.; INANDI, Y.; GILIÇ, F. The Relationship Between Leadership Styles (Autocratic and Democratic) of School Administrators and the Mobbing Teachers Suffer. **European Journal of Contemporary Education**, v. 7, n. 1, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.13187/ejced.2018.1.150>. Acesso em: 20 nov. 2024.

PEREIRA, A.; SILVA, L. da; DURÃO, M. Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 6, 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5368>. Acesso em: 10 out. 2024.

PEREIRA, G.; AIDAR, S.; ROSALEM, V. Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. **Enciclopédia Biosfera**, v. 18, n. 37, 2021. DOI: 10.18677/EnciBio_2021C44. Acesso em: 20 nov. 2024.

RABARISON, K.; INGRAM, R. C.; HOLSINGER JR, J. W. Application of situational leadership to the national voluntary public health accreditation process. **Frontiers in Public Health**, v. 1, n. 26, 2013. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3856673/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

REIS, I. D. L. de S. A influência do carisma na expressão da marca pessoal: os principais elementos do carisma que podem impactar a liderança e tornar a marca pessoal duradoura e positiva. **Recima21 - Revista Científica Multidisciplinar**, v. 5, n. 6, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i6.5200>. Acesso em: 20 nov. 2024.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, São Paulo, n. 26, p. 105-131, 2018. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/657>. Acesso em: 10 out. 2024.

SERGIPE. **Ato da Presidência nº 29 de 22 de abril de 2024**. Institui a Comissão de Análise de Processos Previdenciários. Disponível em: <https://www.tcse.tc.br/diarioeletronico/integra/DiarioVisualForm.aspx>. Acesso em: 06 maio 2026.

SERGIPE. **Ato Deliberativo nº 1080 de 16 de outubro de 2025**. Concede a Medalha do Mérito Funcional “Conselheiro José Carlos de Sousa”. Disponível em: <https://www.tcse.tc.br/diarioeletronico/integra/DiarioVisualForm.aspx>. Acesso em: 06 maio 2026.

SERGIPE. **Convênio nº 59 de 26 de junho de 2024**. Dispõe sobre execução do “Projeto de pesquisa em Administração Pública Stricto Sensu no âmbito do TCE/SE”. Disponível em: [documento interno, não disponível publicamente]. Acesso em: 6 maio 2026

SERGIPE. **Lei Complementar Estadual nº 205 de 06 de julho de 2011**. Dispõe sobre Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe. Disponível em: <https://aleselegis.al.se.leg.br/Arquivo/Documents/legislacao/html/C2052011.html>. Acesso em: 10 out. 2024.

SERGIPE. **Portaria nº 275 de 09 de fevereiro de 2024.** Institui a Comissão de Revisão Normativa, de Jurisprudência e de Organização, Registro e Divulgação da Súmula de Jurisprudência no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), e dá outras providências. Disponível em:

<https://www.tcese.tc.br/diarioeletronico/integra/DiarioVisualForm.aspx>. Acesso em: 06 maio 2026.

SILVA, A. de S.; CARVALHO, J. N. F. de. Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões. **Revista Gestão e Políticas Públicas**, São Paulo, v. 9, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rgpp/article/view/157837>. Acesso em: 10 out. 2024.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 1-20, 2015.

Disponível em:

<https://revistas.unisinos.br/index.php/qualitas/article/view/Qualitas.2015.17101>. Acesso em: 12 maio 2025.

SILVA, S. **A Teoria da Expectativa como ferramenta para a avaliação do aspecto motivacional dos servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/225170>. Acesso em: 10 out. 2024.

SOUZA, C. S.; RAPOSA, T. F. Qualidade de vida no trabalho: a motivação no ambiente organizacional. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, Teófilo Otoni, MG, v. 2, n. 1, 2022. Disponível em:

<http://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/938>. Acesso em: 10 out. 2024.

TEIXEIRA, P. M. R.; SANTOS, F. C. A. Engajamento no Trabalho: Um construto de múltiplas abordagens. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 22, n. 1, jan./jun. 2025. DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v22i1.3871>. Acesso em: 1 jun. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SERGIPE – TCE/SE. **Portal da Transparência. Pessoal. Quadro de pessoal.** Quadro de cargos 2024. Disponível em: <https://www.tce.se.gov.br/transparencia/SitePages/pessoal.aspx>. Acesso em: 20 nov. 2024.

VIPIEVSKI JUNIOR, J. M.; TOMPOROSKI, A. A. Administração pública brasileira atual: a coexistência do patrimonialismo, burocracia, gerencialismo e governança pública. **Revista Profanações**, v. 10, p. 501-532, 2023. Disponível em:

<https://www.periodicos.unc.br/index.php/prof/article/view/4726>. Acesso em: 10 out. 2024.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM LÍDERES

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM LÍDERES:

Dados do entrevistado

Idade:

Gênero:

Tempo que ocupa no cargo atual:

1. Com base na sua prática diária, como o senhor (a) definiria seu estilo de liderança?
2. Quais estratégias o (a) senhor(a) utiliza para engajar e motivar seus subordinados no desempenho das atividades?
3. O Sr (a) conhece e/ou participa de algum tipo de programa institucional voltado à valorização e reconhecimento dos servidores? Poderia descrevê-los?
4. De que maneira o (a) senhor(a) lida com situações de desmotivação ou queda de desempenho de seus subordinados?
5. Como se dá a comunicação entre o(a) senhor(a) e os servidores diretamente subordinados? Há espaços regulares de escuta e diálogo?
6. De que maneira o Sr (a) percebe que sua postura influencia diretamente o clima organizacional do setor?
7. Que indicadores ou sinais o(a) senhor(a) utiliza para perceber se sua equipe está motivada?
8. Quais são, em sua visão, os maiores desafios enfrentados para manter sua equipe motivada no serviço público?
9. O(a) senhor(a) percebe uma cultura organizacional que favorece ou dificulta o exercício da liderança motivadora?
10. Como avalia o papel da liderança no aumento da produtividade e comprometimento dos servidores?
11. Em sua opinião, que ações poderiam ser implementadas para melhorar a motivação dos servidores do Tribunal como um todo?

APÊNDICE B - ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM LIDERADOS

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM SERVIDORES LIDERADOS

Dados do Entrevistado

Tempo que ocupa no cargo:

Idade:

Gênero:

1. Em sua opinião, como você descreveria o estilo de liderança do seu superior imediato?
2. Quais fatores mais contribuem para sua motivação no ambiente de trabalho?
3. Você identifica alguma prática de reconhecimento ou valorização realizada pela liderança que tenha sido realmente eficaz? Poderia compartilhar um exemplo?
4. Você sente que tem autonomia e apoio suficientes para desempenhar suas funções?
5. Como é sua relação com o líder direto? Há abertura para diálogo e feedback?
6. Você se sente ouvido e respeitado nas decisões que envolvem sua rotina de trabalho?
7. Alguma ação do seu líder já impactou diretamente seu grau de motivação? Qual?
8. Como você avalia o clima organizacional do setor em que trabalha?
9. Em sua percepção, quais são os principais desafios enfrentados pelos líderes na condução da equipe?
10. De que forma a atuação da liderança impacta sua produtividade e bem-estar no trabalho?
11. Que sugestões você daria para melhorar a atuação da liderança no Tribunal?

APÊNDICE C - PARECER CONSUBSTANCIADO**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: Como os estilos de liderança influenciam o engajamento dos servidores públicos: evidências do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe

Pesquisador: MAX MATOS HENRIQUES NASCIMENTO

Área Temática:

Versão:

CAAE: 92665025.2.0000.0383

Instituição Proponente: Centro de Ciências Sociais Aplicadas

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 8.240.476

Apresentação do Projeto:

Trata-se de SEGUNDA SUBMISSÃO DO do projeto de pesquisa “Como os estilos de liderança influenciam o engajamento dos servidores públicos: evidências do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe, com o objetivo de investigar como diferentes estilos e práticas de liderança influenciam o engajamento e a motivação dos servidores públicos no Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE),” sob a responsabilidade do pesquisador MAX MATOS HENRIQUES NASCIMENTO (CAAE: 92665025.2.0000.0383), PARA O QUAL CONSIDERAMOS SATISFATÓRIO A ATENDIMENTO AS PENDÊNCIAS INDICADAS NO PRIMEIRO PARECER

Considerações Finais a critério do CEP:

Conforme Resolução CNS 466/2012, itens X.1.- 3.b. e XI.2.d, e Resolução CNS 510/2016, Art. 28, inc. V, os pesquisadores responsáveis deverão apresentar relatórios parcial semestral e final do projeto de pesquisa, contados a partir da data de aprovação do protocolo de pesquisa inicial.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO CRISTOVAO, 25 de Fevereiro de 2026

Assinado por:

Coordenador (a):

ELAINE MARIA SANTOS

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE Departamento de Ciências Sociais Aplicadas

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Título do Projeto: COMO OS ESTILOS DE LIDERANÇA INFLUENCIAM O ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: EVIDÊNCIAS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SERGIPE

Pesquisadores Responsáveis: Max Matos Henriques Nascimento e Thais Ettinger Oliveira

Local onde será realizada a pesquisa: Tribunal de Contas do Estado de Sergipe

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) desta pesquisa porque exerce função de liderança ou está diretamente subordinado(a) a um líder no âmbito do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE). Sua contribuição é muito importante para compreender como diferentes estilos de liderança influenciam o engajamento e a motivação no serviço público, mas sua participação é totalmente voluntária e você não deve participar contra a sua vontade.

Esta pesquisa será realizada porque, no TCE/SE, não foram identificadas investigações sistematizadas sobre estilos de liderança nem iniciativas formais de capacitação voltadas ao desenvolvimento de lideranças como instrumento de motivação institucional. Os resultados insatisfatórios obtidos no quesito liderança, conforme o Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), reforçam a relevância de investigar essa relação, buscando propor estratégias que fortaleçam a eficiência institucional.

Os objetivos dessa pesquisa são analisar a influência dos diferentes estilos de liderança sobre o engajamento e a motivação dos servidores do TCE/SE, identificar práticas de liderança consideradas mais eficazes por líderes e liderados e propor um Manual de Boas Práticas de Liderança para orientar o desenvolvimento de competências gerenciais na instituição

Os participantes da pesquisa serão 31 servidores do TCE/SE, divididos em dois grupos: (i) líderes: sete conselheiros, três conselheiros substitutos e dois procuradores do Ministério Público de Contas; e (ii) liderados: sete diretores subordinados à Presidência, sete coordenadores de gabinete subordinados aos conselheiros, três chefes de gabinete de conselheiro substituto e dois secretários-chefe de gabinete da Procuradoria. Não haverá grupo

controle, pois todos os participantes fazem parte do universo de análise definido para este estudo.

Antes de decidir, é importante que entenda todos os procedimentos, os possíveis benefícios, riscos e desconfortos envolvidos nesta pesquisa.

A qualquer momento, antes, durante e depois da pesquisa, você poderá solicitar mais esclarecimentos, recusar-se ou desistir de participar sem ser prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Max Matos Henriques Nascimento nos telefones 79 3216 4300, ramal, 4699, celular 79 99180-6801, ou no endereço à Av. Cons. Carlos Alberto Barros Sampaio, s/n, bairro Capucho, Aracaju/SE, CEP 49081-020 e e-mail: max.nascimento@tce.se.gov.br

Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Sergipe. O CEP é um colegiado interdisciplinar e independente, de relevância pública, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro dos padrões éticos exigidos. Caso você tenha dúvidas sobre a aprovação do estudo, seus direitos ou se estiver insatisfeito com este estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa das Áreas de Humanidades (CEP Humanidades) da Universidade Federal de Sergipe, situado na Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, Avenida Marcelo Deda Chagas, s/n, Bairro: Rosa Elze - São Cristóvão/SE, CEP: 49.107-230. Contato por e-mail: cepchs@academico.ufs.br. Telefone: (79) 3194-7057 e horários para contato: Segunda a Sexta-feira das 08h às 12h.

Todos os dados coletados nesta pesquisa ficarão armazenados em arquivo, físico ou digital, sob guarda e responsabilidade do pesquisador por um período mínimo de 5 (cinco) anos após término da pesquisa.

Para maiores informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), que está disponível no site: http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf

Caso você concorde e aceite participar desta pesquisa, deverá rubricar todas as páginas deste termo e assinar a última página, nas duas vias. Eu, o pesquisador responsável, farei a mesma coisa, ou seja, rubricarei todas as páginas e assinarei a última página. Uma das vias ficará com você para consultar sempre que necessário.

O QUE VOCÊ PRECISA SABER:

DE QUE FORMA VOCÊ VAI PARTICIPAR DESTA PESQUISA: Sua participação consistirá em responder a uma entrevista semiestruturada, individual, com perguntas relacionadas às práticas de liderança no Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE) e à percepção sobre seu impacto na motivação e no engajamento dos servidores. As entrevistas serão realizadas presencialmente no ambiente de trabalho. O tempo estimado para cada entrevista é de aproximadamente 30 (trinta) minutos. Durante a conversa, será solicitado o seu consentimento para gravação de áudio, com a finalidade exclusiva de garantir a fidelidade das respostas durante a transcrição e análise. Não haverá coleta de material biológico, realização de exames ou aplicação de testes físicos. Não será necessário realizar visitas adicionais, uma vez que a participação ocorrerá em um único encontro.

RISCOS EM PARTICIPAR DA PESQUISA: A participação nesta pesquisa envolve riscos mínimos, que podem incluir cansaço, leve desconforto emocional ou eventual constrangimento ao responder a perguntas relacionadas a experiências pessoais ou percepções sobre a liderança no ambiente de trabalho. Com o objetivo de prevenir, minimizar ou eliminar os riscos associados à participação nesta pesquisa serão adotadas as seguintes providências éticas e metodológicas:

- As entrevistas serão realizadas em ambiente reservado, silencioso e adequado, garantindo privacidade e conforto ao(à) participante, de modo a evitar constrangimentos ou exposição indevida no local de trabalho;
- Os(as) participantes poderão, a qualquer momento, recusar-se a responder a qualquer pergunta, interromper ou encerrar a entrevista, sem necessidade de justificativa e sem qualquer prejuízo funcional, institucional ou pessoal;
- Será assegurado o anonimato dos(as) participantes, por meio da codificação das entrevistas, não sendo utilizado qualquer dado que permita sua identificação pessoal, funcional ou hierárquica nos registros, transcrições, análises ou publicações;
- As gravações de áudio e os dados coletados serão armazenados em ambiente digital seguro, com acesso restrito exclusivamente ao pesquisador responsável, sendo utilizados unicamente para fins acadêmicos e científicos;
- As informações obtidas serão analisadas e divulgadas de forma agregada, evitando-se qualquer associação direta entre opiniões expressas e indivíduos ou cargos específicos;

- Caso o(a) participante manifeste desconforto emocional ou constrangimento durante a entrevista, a atividade será imediatamente interrompida, assegurando-se o respeito à dignidade, à integridade e ao bem-estar do(a) participante;
- Não serão realizadas avaliações de desempenho individual, julgamentos funcionais ou qualquer forma de exposição que possa gerar prejuízo à imagem, à carreira ou às relações profissionais dos(as) participantes.

BENEFÍCIOS EM PARTICIPAR DA PESQUISA: Não há benefícios diretos garantidos ao(à) participante desta pesquisa. Entretanto, de forma indireta, sua participação poderá contribuir para o avanço do conhecimento científico sobre a relação entre estilos de liderança e motivação no setor público, especialmente no contexto do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE). Os resultados obtidos poderão subsidiar a elaboração de estratégias de gestão e políticas institucionais mais eficazes, favorecendo o clima organizacional, o engajamento e a produtividade dos servidores, o que poderá gerar impactos positivos para toda a instituição e, conseqüentemente, para a sociedade, por meio da melhoria dos serviços prestados

PRIVACIDADE E CONFIDENCIALIDADE:

Todas as informações coletadas neste estudo serão confidenciais (seu nome jamais será divulgado) e utilizadas apenas para esta pesquisa. Somente nós, o pesquisador responsável e/ou equipe de pesquisa, teremos conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo. Para garantir o anonimato dos(as) participantes, serão adotados os seguintes procedimentos:

- Nenhum dado de identificação pessoal, funcional ou hierárquica (como nome, cargo, setor ou unidade de lotação) será associado às falas ou registros da pesquisa;
- Cada participante será identificado exclusivamente por código alfanumérico, definido pelo pesquisador (por exemplo, L1, L2, L3 para líderes e S1, S2, S3 para servidores liderados), sendo essa codificação utilizada em todas as etapas de transcrição, análise e divulgação dos resultados;
- A lista de correspondência entre os códigos e os participantes será mantida em arquivo separado, protegido por senha, com acesso restrito exclusivamente ao pesquisador responsável;
- As gravações de áudio e os arquivos digitais serão armazenados em ambiente eletrônico seguro, com acesso limitado e sem compartilhamento com terceiros;
- Os resultados da pesquisa serão apresentados de forma agrupada e analítica, sem qualquer menção que permita a identificação direta ou indireta dos(as) participantes;

- Após a conclusão da pesquisa e o cumprimento dos prazos éticos e acadêmicos, os arquivos contendo dados identificáveis serão devidamente descartados, conforme as boas práticas de pesquisa científica

ACESSO A RESULTADOS DA PESQUISA: O(a) participante terá direito, caso solicite, de acessar os resultados da pesquisa após a conclusão do estudo. Para isso, poderá entrar em contato com o(a) pesquisador(a) responsável por meio dos canais de comunicação informados no Termo de Consentimento. Como não serão realizados exames clínicos ou laboratoriais, não haverá resultados individuais dessa natureza a serem disponibilizados, mas será possível fornecer um resumo dos achados gerais da pesquisa

CUSTOS ENVOLVIDOS PELA PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA: Você não terá qualquer custo para participar desta pesquisa. Todas as atividades serão realizadas no próprio local de trabalho. A pesquisa também não prevê compensações financeiras, ou seja, você não receberá pagamento para participa.

DANOS E INDENIZAÇÕES: Caso ocorra qualquer problema ou dano pessoal relacionado à sua participação na pesquisa, será garantido o direito à assistência imediata, integral e gratuita, custeada pelo pesquisador responsável. Além disso, se for comprovado que o dano decorreu diretamente da pesquisa, você terá direito à devida indenização, conforme previsto no Código Civil (Lei nº 10.406/2002, artigos 927 a 954), podendo acionar os meios legais cabíveis para reparação

Consentimento do participante

Eu, abaixo assinado, declaro que concordo em participar desse estudo como voluntário(a), depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de meu depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), AUTORIZO, através do presente termo, os pesquisadores Max Matos Henriques Nascimento e Thais Ettinger Oliveira do projeto de pesquisa intitulado “COMO OS ESTILOS DE LIDERANÇA INFLUENCIAM O ENGAJAMENTO DOS SERVIDORES PÚBLICOS: EVIDÊNCIAS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SERGIPE” a colher meu depoimento

sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes. O pesquisador responsável e sua equipe comprometem-se em cumprir as Res. 466/2012 e 510/2016 CNS. Ao mesmo tempo, libero a utilização destes depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º

10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto Nº 3.298/1999, alterado pelo Decreto Nº 5.296/2004).Fui informado(a) e esclarecido(a) sobre o objetivo desta pesquisa, li, ou foram lidos para mim, os procedimentos envolvidos, os possíveis riscos e benefícios da minha participação e esclareci todas as minhas dúvidas.

Sei que posso me recusar a participar e retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto me cause qualquer prejuízo, penalidade ou responsabilidade. Autorizo o uso dos meus dados de pesquisa sem que a minha identidade seja divulgada.

Recebi uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e a última assinada por mim e pelo Pesquisador Responsável.

Nome do(a) participante:

Assinatura:

Declaração do pesquisador

Declaro que obtive de forma apropriada, esclarecida e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante para a participação neste estudo. Entreguei uma via deste documento com todas as páginas rubricadas e a última assinada por mim ao participante e declaro que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Nome do Pesquisador Responsável:

Assinatura: Local/data:

Nome do auxiliar de pesquisa/testemunha quando aplicável:

Assinatura: Local/data:

APÊNDICE E

PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO



INSTITUCIONALIZAÇÃO DA LIDERANÇA NO TCE-SE

*ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL E VALORIZAÇÃO
DO SERVIDOR*

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA LIDERANÇA NO TCE-SE

ENGAJAMENTO INSTITUCIONAL E VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR

Relatório Técnico derivado da dissertação intitulada 'Como os estilos de liderança influenciam o engajamento dos servidores públicos: evidências do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe', apresentado pelo mestrando Max Matos Henriques Nascimento ao Mestrado Profissional em Administração Pública em rede (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe (UFS),.

Sob orientação da docente Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Contexto de aplicação da proposta	04
Contexto institucional do TCE-SE	05
Justificativa institucional da proposta	06
Liderança Pública e Agenda 2030	08
Público-alvo da proposta	09
Situação-Problema	10
Principais limitações identificadas e diretrizes de intervenção	11
Consolidação da linha de intervenção	12
Objetivo da proposta	13
Diretrizes estruturantes da intervenção	14
Estrutura e implementação da intervenção	15
Proposta de intervenção institucional	16
Operacionalização da proposta	17
Perspectivas de Transformação Institucional do PTT	18
Impacto institucional da proposta	19
PTT: impactos e legado da intervenção	20
Autoria da Proposta	21
Apêndice 01: Manual de Boas Práticas de Liderança	22
Referências	27
Protocolo de entrega da proposta ao praticantes	28
Resolução normativa: análise de mérito e relevância tecnológica	30
Efetividade e repercussão da proposta no controle social	31
Evidências de implementação e validação externa	32
Atributos qualificadores do PTT	33

CONTEXTO DE APLICAÇÃO DA PROPOSTA

Liderança e desenvolvimento gerencial na gestão pública contemporânea

A administração pública contemporânea enfrenta o desafio permanente de se modernizar para responder com celeridade, transparência e excelência às crescentes demandas da sociedade.

Nesse cenário de transformações, a busca pela eficiência institucional e pela melhoria do desempenho organizacional supera a dimensão meramente técnica ou processual, revelando que o verdadeiro motor da inovação no setor público reside no fator humano.

Sob essa perspectiva, fortalecer a gestão de pessoas, desenvolver estrategicamente lideranças e valorizar continuamente os servidores deixam de ser meras escolhas administrativas e tornam-se requisitos fundamentais de governança para assegurar a sustentabilidade e a relevância das instituições públicas.



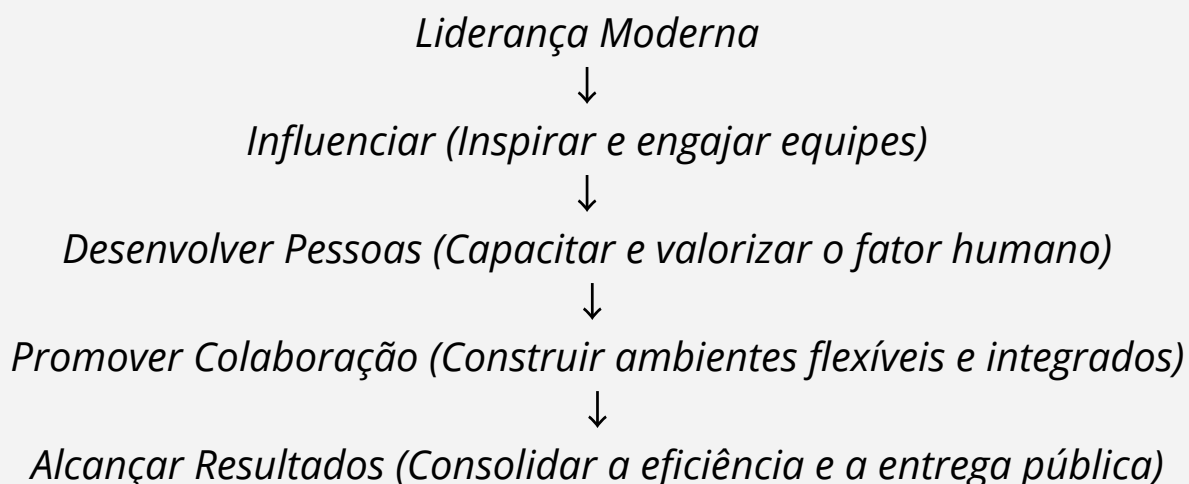
Nesse contexto, a liderança contemporânea é uma competência adaptativa frente às mudanças sociais e tecnológicas. Isso exige dos gestores públicos uma postura colaborativa e flexível, totalmente afastada dos modelos tradicionais de comando e controle (Pereira; Aidar; Rosalem, 2021). A Figura 1 ilustra essa dinâmica, evidenciando as habilidades comportamentais como o elo central entre ambientes inovadores e resultados institucionais.

Figura 01 - Modelo conceitual do exercício da liderança e seus impactos no engajamento funcional.



Fonte: elaborado pelo autor.

Fluxo da Liderança Moderna



*O exercício da **liderança** vai além da hierarquia, sendo o **elemento estratégico para influenciar e engajar pessoas** em prol de objetivos coletivos e ambientes eficazes (Ferreira; Martins; Santos, 2021).*

CONTEXTO INSTITUCIONAL DO TCE-SE

Cenário: o Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE) é um órgão estratégico de controle externo, cuja relevância demanda um corpo técnico qualificado e de elevada responsabilidade institucional para promover a transparência e a boa governança (TCE-SE, 2026). As organizações públicas têm a obrigação ética de valorizar as pessoas como agentes centrais para concretizar suas finalidades (Silva; Carvalho, 2019).

Lacunas: apesar de sua importância, a gestão interna apresenta uma ausência de diretrizes institucionais formalizadas e pouca capacitação gerencial sistemática (TCE, 2020). Desse modo, a condução das equipes acaba configurando uma liderança baseada em iniciativas individuais.

CONSEQUÊNCIAS

Centralização (e risco de práticas autocráticas)



Sobrecarga (gerando improvisos no fluxo de trabalho)



Baixo engajamento (com desgaste evidente do clima organizacional)



Impacto institucional (limitando a eficiência do controle e das entregas à sociedade)



JUSTIFICATIVA INSTITUCIONAL DA PROPOSTA

Vínculo com o fator humano: a eficiência do controle externo e a qualidade dos serviços prestados à sociedade dependem diretamente da mobilização e do engajamento dos servidores.

Responsabilidade social e governança: o aprimoramento das práticas gerenciais é indispensável para assegurar a transparência substantiva e o uso correto dos recursos públicos.

O Figura 2 mapeia a superação das barreiras gerenciais no TCE-SE através de eixos de intervenção voltados à valorização humana.

Figura 02 – Diagnóstico de fragilidades internas e eixos de intervenção institucional



Fonte: elaborado pelo autor.

LIDERANÇA PÚBLICA E A AGENDA 2030

Os ODS na gestão de pessoas



A proposta alinha-se à Agenda 2030 ao desenvolver lideranças para fortalecer a eficiência pública. A intervenção impacta o **ODS 16 (Governança participativa no controle externo)**, o **ODS 8 (Valorização humana e feedback)** e o **ODS 4 (Capacitação gerencial contínua)**. Assim, ao otimizar o engajamento, assegura-se um ambiente motivador volt aos melhores resultados públicos.

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

Mapeamento estratégico de stakeholders e público-alvo

A implementação das diretrizes de liderança positiva no TCE/SE adota uma abordagem multinível para impactar toda a governança institucional, dividindo-se em dois eixos:

Público-alvo primário (liderança executiva e gerencial): administração superior, membros do Ministério Público de Contas, diretores, coordenadores e demais gestores em funções estratégicas e táticas.

Público-alvo indireto (corpo funcional): servidores efetivos, comissionados e requisitados de todas as unidades e divisões da Corte.

Essa abrangência assegura que os novos estilos de gestão transformem transversalmente o clima organizacional, o engajamento interno e as relações interpessoais no ecossistema corporativo.



SITUAÇÃO-PROBLEMA

DIAGNÓSTICO, ANÁLISE E LINHA DE INTERVENÇÃO

Problema: a ausência de estratégias institucionais estruturadas para o desenvolvimento de competências gerenciais compromete a motivação intrínseca e o engajamento do corpo funcional no TCE/SE..

Causas: as práticas de condução de equipes dependem prevalentemente de iniciativas isoladas e individuais dos gestores, devido à inexistência de diretrizes formais consolidadas para orientar a liderança.

Impactos: posturas centralizadoras, assimetrias informacionais e a escassez de suporte gerencial fragilizam o clima organizacional, reduzindo a produtividade e a eficiência dos serviços públicos.

Necessidade: fortalecer eixos como comunicação bidirecional, rotinas de feedback, delegação planejada e habilidades comportamentais, consolidando-os como requisitos de governança para otimizar os resultados institucionais da Corte.

LINHA DE INTERVENÇÃO

A resposta estratégica a essa lacuna consiste em sistematizar competências gerenciais baseadas em evidências para superar improvisos. Assim, por meio de parâmetros de liderança positiva, a intervenção mitiga práticas centralizadoras e institui uma cultura permanente de valorização humana e engajamento funcional.

PRINCIPAIS LIMITAÇÕES IDENTIFICADAS E DIRETRIZES DE INTERVENÇÃO

Com base nos achados da pesquisa, no referencial teórico e nas competências contempladas, apresentam-se as situações organizacionais desafiadoras à liderança, seus eixos de atuação e finalidades práticas. Tais situações não configuram necessariamente fragilidades do TCE/SE, mas aspectos apontados pela literatura e por evidências empíricas como relevantes para fortalecer a gestão de pessoas, a motivação e o engajamento das equipes.

O Quadro 01 detalha essa transição, mapeando as fragilidades institucionais no TCE-SE, os respectivos eixos de atuação gerencial recomendados e a finalidade prática esperada com a aplicação da proposta.

Quadro 01 – Diagnóstico de fragilidades e eixos de atuação gerencial.

Limitação no TCE-SE	Eixo de Atuação Gerencial	Finalidade Prática Institucional
Centralização excessiva de decisões e tarefas, sobrecarregando gestores.	Delegação e responsabilidades	Desenvolver a corresponsabilidade, a autonomia técnica e o pertencimento.
Ausência de rotinas formais de avaliação e alinhamento de desempenho.	Feedback contínuo	Aprimorar devolutivas construtivas e impulsionar a motivação intrínseca.
Incoerência eventual entre o discurso gerencial e a prática cotidiana.	Liderança pelo exemplo	Consolidar a credibilidade, a ética e a coerência na atuação das chefias.
Desmotivação e baixa produtividade por falta de incentivo ao servidor.	Orientação e motivação	Estimular o engajamento através do compartilhamento de metas e conquistas.
Ambientes rígidos, frios ou com desgastes nas relações de trabalho.	Relacionamento interpessoal	Promover a integração interna baseada na empatia, respeito e colaboração.
Barreiras na comunicação, gerando assimetria e distanciamento hierárquico.	Comunicação bidirecional	Favorecer a abertura ao diálogo, a escuta ativa e a clareza nos fluxos.
Rigidez de conduta que ignora perfis individuais ou problemas de saúde.	Adaptabilidade gerencial	Ajustar o estilo de liderança ao contexto e às particularidades da equipe.

Fonte: elaborado pelo autor.

CONSOLIDAÇÃO DA LINHA DE INTERVENÇÃO

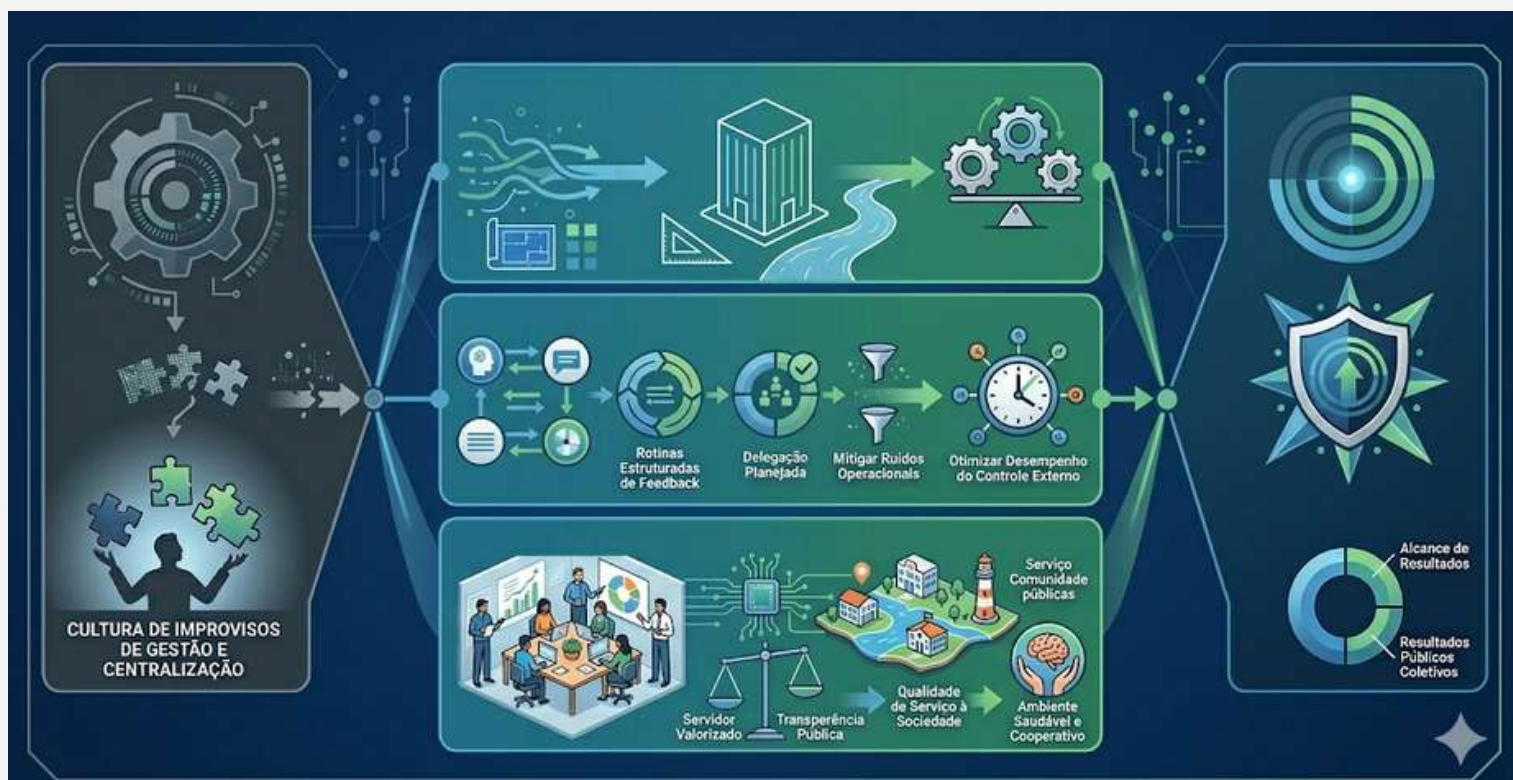
As limitações do TCE-SE evidenciam que os desafios institucionais superam rotinas técnicas, exigindo alinhamento estratégico focado na valorização humana e no desenvolvimento gerencial. A intervenção justifica-se para romper com improvisos e centralizações que fragilizam o clima organizacional, sustentando-se em três fatores críticos:

Institucionalização: superar a dependência de habilidades individuais dos gestores, padronizando a governança interna por meio de parâmetros formais.

Eficiência administrativa: fortalecer a comunicação bidirecional, o feedback e a delegação para mitigar ruídos operacionais e otimizar o controle externo.

Responsabilidade social: promover ambientes saudáveis e motivadores que elevem a produtividade, refletindo-se diretamente na qualidade dos serviços e na transparência pública.

*A convergência entre líderes e liderados confirma que a **modernização da Corte prescinde de reformas complexas**, demandando, essencialmente, a consolidação urgente de uma **liderança positiva, participativa e orientada a resultados coletivos**.*



OBJETIVO DA PROPOSTA



Fortalecer lideranças: estabelecer diretrizes comportamentais e gerenciais baseadas em liderança adaptativa e desenvolvimento de pessoas para mitigar posturas centralizadoras (Ferreira; Martins; Santos, 2021; Pereira; Aidar; Rosalem, 2021).



Engajar servidor: promover sinergia, motivação e cooperação entre o corpo técnico e as instâncias deliberativas, reduzindo ruídos relacionais e aprimorando o clima organizacional.



Melhorar desempenho: materializar a intervenção por meio de um material didático voltado a parâmetros de gestão participativa, rotinas de feedback e fluxos de comunicação para otimizar a produtividade.



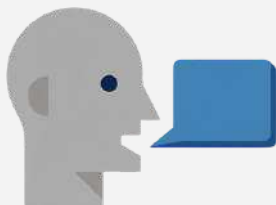
Consolidar a Governança do TCE-SE: elevar a eficiência administrativa e a governança no controle externo, alinhando o órgão à valorização humana, à integridade e aos ODS 4, 8 e 16 da Agenda 2030.



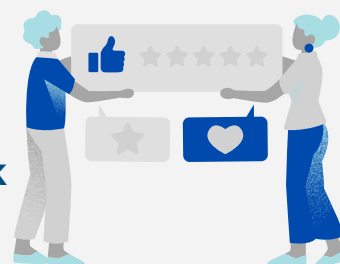
DIRETRIZES ESTRUTURANTES DA INTERVENÇÃO

O desenvolvimento de habilidades gerenciais e comportamentais no serviço público substitui modelos rígidos por uma **governança participativa e humanizada**. Essa abordagem **otimiza o clima organizacional, melhora a eficiência do controle externo e assegura a transparência substantiva** nas entregas à sociedade. **Pretende-se direcionar a atuação com base nos seguintes pilares:**

Comunicação



Feedback



Delegação



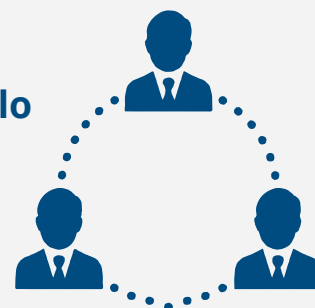
Motivação



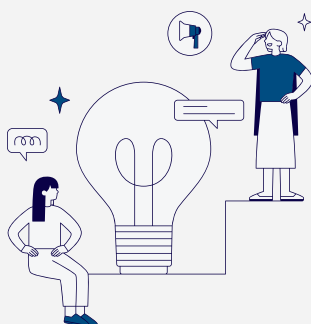
Relacionamento



Exemplo



Adaptabilidade



ESTRUTURA E IMPLEMENTAÇÃO DA INTERVENÇÃO¹⁰³

Para materializar os eixos propostos no TCE-SE, institui-se o **Manual de Boas Práticas de Liderança**. Este **instrumento técnico-pedagógico** integra competências comportamentais e gerenciais aos processos organizacionais, gerando **três efeitos estruturais**:

- 1** **Padronização corporativa de condutas:** supera a fragmentação de iniciativas isoladas ao estabelecer parâmetros formais de gestão, orientando as chefias sob um modelo unificado de liderança participativa.
- 2** **Otimização do clima relacional e funcional:** mitiga centralizações e assimetrias informacionais ao introduzir fluxos contínuos de comunicação bidirecional, rotinas de feedback e delegação planejada.
- 3** **Alinhamento estratégico e valorização humana:** eleva a motivação intrínseca e o engajamento funcional, consolidando uma cultura de integridade e cooperação voltada à eficiência do controle externo.



A consolidação dessas diretrizes exige uma operacionalização continuada para incorporar as competências comportamentais e a liderança positiva à governança do Tribunal. Essa transição estruturada requer o engajamento ativo da Administração Superior e da Coordenadoria de Gestão de Pessoas, convertendo os novos parâmetros gerenciais em práticas perenes de valor humana e eficiência.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO INSTITUCIONAL

Desafios institucionais: do diagnóstico ao fortalecimento das práticas de liderança

Os desafios identificados na literatura e nas evidências da pesquisa exigem atenção no fortalecimento das lideranças e da gestão de pessoas. Para solucionar esse cenário, esta proposta de intervenção institui a liderança pública no órgão, convertendo o diagnóstico empírico em tecnologia social de gestão para integrar diretrizes comportamentais e valorização humana.

Vulnerabilidades gerenciais e diretrizes de intervenção:

Centralização e sobrecarga: a concentração decisória anula a autonomia técnica. **Diretriz:** delegação planejada para para capilarizar fluxos e gerar corresponsabilidade.

Vazio normativo e amadorismo: falta de parâmetros submete a gestão à intuição individual. **Diretriz:** padronização corporativa via diretrizes unificadas de conduta.

Déficit de alinhamento: escassez de avaliações perenes trava o desenvolvimento. **Diretriz:** implementação de rotinas sistemáticas de feedback estruturado.

Assimetria e distanciamento barreiras ao diálogo geram isolamento e ruídos. **Diretriz:** comunicação bidirecional com foco em escuta ativa.

Fragilidade de legitimidade: incongruência entre discurso e prática corrói a confiança. **Diretriz:** fortalecimento da liderança pelo exemplo e ética.

Rigidez situacional: inflexibilidade gerencial ignora perfis e condições de saúde. **Diretriz:** liderança adaptativa ajustada à maturidade da equipe.

Entropia do clima: apatia funcional decorre da falta de estímulos. **Diretriz:** políticas de reconhecimento não financeiro e valorização humana.

OPERACIONALIZAÇÃO DA PROPOSTA

Governança, atuação coordenada e transformação cultural

O objetivo é viabilizar a formalização da Liderança Pública nos processos de gestão, condução de equipes e desenvolvimento de pessoas do TCE-SE.

A operacionalização articula medidas normativas, organizacionais e formativas voltadas à qualificação da governança gerencial estatal.

A estratégia intervencionista desdobra-se em **três eixos integrados: o normativo**, que institui diretrizes formais para mitigar condutas puramente empíricas e individuais dos gestores; **o institucional**, focado na descentralização decisória e em rotinas perenes de diálogo e devolutivas para neutralizar posturas centralizadoras; e **o formativo**, que viabiliza a capacitação continuada em competências comportamentais baseadas no material didático à luz de Hunter (2004), Covey (2020) e Maxwell (2024).

**ATUAÇÃO
COORDENADA
DOS
ATORES
NO
TCE-SE**

Alta administração: validação institucional, suporte estratégico e liderança macro pelo exemplo.

Corpo técnico e gestores: Descentralização de tarefas, condutas alinhadas e diálogo contínuo com equipes.

Gestão de pessoas e Escola de Contas: monitoramento do clima, capacitação contínua e disseminação das diretrizes.

PERSPECTIVAS DE TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL DO PTT



Esta iniciativa estabelece uma **camada de interoperabilidade gerencial e relacional na cultura organizacional do TCE-SE.**

Ao padronizar diretrizes de **inteligência comportamental, escuta ativa e descentralização decisória**, o sistema maximiza o **potencial de alta performance e engajamento do corpo técnico.**

*Configura-se, fundamentalmente, **um ecossistema de governança contemporânea**, no qual o desenvolvimento de pessoas e a valorização humana constituem, por design, **os pilares sustentadores da eficiência e da integridade no controle externo.***

IMPACTO INSTITUCIONAL DA PROPOSTA

Vetores de transformação para a eficácia organizacional

A Liderança Pública no TCE/SE reposiciona a gestão de pessoas como vetor estratégico de governança, conectando diretrizes institucionais ao engajamento do corpo técnico. A intervenção induz mudanças permanentes nos fluxos decisórios e no alinhamento gerencial, fortalecendo o clima relacional, a valorização humana e a efetividade do controle externo.

Resultados esperados: aprimoramento dos processos gerenciais da Corte mediante um modelo de liderança acessível, descentralizado, dialógico e focado no desenvolvimento das equipes, elevando a produtividade interna e a excelência administrativa.



Contribuição estratégica do Manual de Boas Práticas

Dever administrativo permanente: as competências de liderança integram os fluxos perenes do TCE/SE, mitigando iniciativas isoladas ou intuitivas e assegurando a sustentabilidade da gestão de pessoas.

Padronização comportamental: Estabelece parâmetros técnicos e comportamentais claros, promovendo previsibilidade, consistência e alinhamento institucional nas rotinas de delegação, orientação e feedback.

Fortalecimento do clima e da eficiência: a ampliação do diálogo e da adaptabilidade gerencial eleva a motivação intrínseca, minimiza assimetrias comunicacionais e potencializa uma cultura de alta performance no controle externo.

PTT: IMPACTOS E LEGADO DA INTERVENÇÃO

Síntese estratégica e transformação cultural

A transformação cultural ocorre via tecnologia social pedagógica, capacitando gestores como replicadores de condutas, rejeitando decretos ou consultorias externas. Ao normatizar diretrizes no TCE/SE, as competências migram para o núcleo da governança, consolidando uma relação responsiva entre o corpo funcional e a alta gestão.



Legado de perenidade administrativa

Superação do voluntarismo: as competências de liderança, baseadas em comunicação bidirecional, feedbacks e delegação planejada, passam a integrar os fluxos permanentes da Corte. Isso supera o amadorismo e garante a continuidade do desenvolvimento de pessoas, independentemente das mudanças na gestão superior.

Tecnologia social de governança: o instrumento técnico-pedagógico fixa parâmetros claros de conduta gerencial. Com isso, assegura-se que a valorização humana e a melhoria do clima relacional funcionem como pilares perenes para a sustentabilidade da eficiência administrativa e a excelência controle externo.

AUTORIA DA PROPOSTA

Discente: Max Matos Henriques Nascimento, bacharel em Administração de Empresas e Direito
e-mail: max.nascimento@tce.se.gov.br

Orientadora: Professora Dra. Thais Ettinger Oliveira

Vínculo institucional: Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Programa: Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP/UFS)

Data de finalização do documento: / /2026.



APÊNDICE 01



Manual de Boas Práticas de Liderança - Instrumento Técnico-Pedagógico de Governança e Inteligência Comportamental

Este Manual tem como objetivo oferecer subsídios teóricos e práticos para a formação e o aperfeiçoamento de lideranças em organizações públicas, buscando proporcionar uma visão abrangente e aplicável, de modo que os profissionais possam incorporar tais conhecimentos em sua atuação diária, fortalecendo não apenas seu desempenho individual, mas, sobretudo, o impacto coletivo de sua leadership no ambiente organizacional.

Desenvolvimento de liderança

O desenvolvimento da liderança consiste em um processo contínuo de aprimoramento de competências técnicas, comportamentais e estratégicas, voltado à formação de líderes capazes de atuar de maneira eficaz nas organizações. No setor público, essa prática torna-se ainda mais relevante diante da complexidade das demandas institucionais e sociais, exigindo líderes preparados para gerir pessoas, tomar decisões e promover resultados alinhados ao interesse coletivo. Nesse contexto, capacitações, treinamentos e experiências práticas contribuem para o fortalecimento das habilidades de liderança, estimulando o aprendizado contínuo, a adaptação aos diferentes contextos organizacionais e a atuação pautada na ética, transparência e responsabilidade social.

Na sequência, são apresentadas as principais competências que fortalecem o desenvolvimento da liderança. Cada tema destaca atitudes e habilidades que contribuem para o crescimento pessoal do líder, o engajamento das equipes e a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e motivador:

Delegar responsabilidade

Longe de significar apenas a transferência de atividades, delegar envolve a confiança de que os membros da equipe possuem a competência e a autonomia necessárias para executar determinada função. Trata-se de um processo que favorece tanto a eficiência organizacional quanto o desenvolvimento profissional dos colaboradores, ao oferecer oportunidades de aprendizado e de fortalecimento do senso de pertencimento.

Um dos principais desafios do líder, especialmente no setor público, é superar a tendência de centralizar decisões e atividades. A centralização excessiva compromete a agilidade, gera sobrecarga e reduz a motivação da equipe. Ao contrário, quando o líder delega de forma clara e planejada, estabelece condições para que cada integrante contribua com suas habilidades específicas, fortaleça a cooperação e assuma corresponsabilidade pelos resultados. Delegar, portanto, é também uma forma de estimular a autonomia, criatividade e o comprometimento dos servidores.

Para que a delegação seja efetiva, é indispensável a definição clara das tarefas, dos prazos e das expectativas de desempenho. O líder deve acompanhar o andamento sem exercer controle excessivo, oferecendo apoio, orientações e feedbacks ao longo do processo. Esse equilíbrio entre confiança e supervisão é fundamental para evitar falhas decorrentes de mal-entendidos e para garantir que os objetivos institucionais sejam alcançados. Ao distribuir responsabilidades, o líder não apenas melhora a gestão do tempo e dos processos, mas também contribui para a formação de futuros líderes, capazes de assumir novos desafios. Dessa forma, a delegação se consolida como prática estratégica que potencializa resultados coletivos e reforça a legitimidade da liderança.

Dar feedback

Uma prática indispensável para o fortalecimento da liderança e para o desenvolvimento das equipes. Representa um processo comunicativo no qual o líder transmite informações a respeito do desempenho dos colaboradores, destacando pontos fortes, identificando oportunidades de melhoria e orientando comportamentos futuros. Mais do que uma simples avaliação, o feedback deve ser entendido como uma ferramenta de aprendizado contínuo, que estimula a motivação, a autoconfiança e o engajamento. Um feedback eficaz deve ser claro, objective e construtivo.



O líder precisa evitar críticas vagas ou generalizações, priorizando exemplos concretos que ilustrem o comportamento ou resultado em análise. Além disso, é importante adotar uma postura respeitosa e empática, de modo a preservar a dignidade do colaborador e a transformar a experiência em uma oportunidade de crescimento, e não em uma fonte de desmotivação. O equilíbrio entre o reconhecimento dos aspectos positivos e a indicação de ajustes necessários é fundamental para que o feedback seja recebido de forma positiva e promova mudanças reais. Ao fornecer feedbacks regulares, o líder reforça o compromisso com a qualidade do serviço prestado à sociedade e valoriza o trabalho dos servidores, promovendo maior engajamento com a missão pública.

Orientar e motivar equipes

Orientar e motivar equipes é uma das atribuições da liderança, pois envolve tanto o direcionamento das atividades quanto a inspiração necessária para que os colaboradores mantenham o engajamento e a disposição em atingir os objetivos organizacionais. A orientação adequada assegura que cada membro da equipe compreenda claramente suas responsabilidades, metas e expectativas, evitando ambiguidades e aumentando a eficiência do trabalho coletivo. Já a motivação atua como elemento propulsor, capaz de transformar potencial em desempenho e esforço em resultados concretos. A orientação deve ser clara, objetiva e contínua, de modo que os servidores disponham de informações precisas para a execução de suas funções. Um líder que orienta com clareza e motiva com sensibilidade contribui não apenas para a eficiência administrativa, mas também para o fortalecimento do compromisso dos servidores com a missão pública (MAXWELL, 2024). Além disso, é essencial que o líder adote uma postura de proximidade, oferecendo apoio técnico, acompanhamento e disponibilidade para sanar dúvidas. Esse processo fortalece a confiança da equipe e cria um ambiente no qual cada integrante se sente seguro para desempenhar suas atividades com autonomia e responsabilidade. O líder deve, portanto, adotar estratégias diversificadas, equilibrando recompensas simbólicas, incentivos institucionais e um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

Ser exemplo

A credibilidade de um líder não se sustenta apenas em discursos ou orientações, mas na coerência entre o que se fala e o que se pratica. Quando o líder adota atitudes consistentes com os valores e princípios que defende, transmite confiança, inspira respeito e fortalece sua autoridade moral. Nesse sentido, liderar pelo exemplo é mais do que uma postura; é um compromisso ético que fundamenta a legitimidade da liderança.

O exemplo do líder reflete-se em diversos aspectos do ambiente de trabalho, desde o cumprimento das normas até a forma de tratar os colaboradores e cidadãos. A pontualidade, a transparência, a dedicação e a responsabilidade são atitudes que, quando demonstradas pelo líder, tendem a ser replicadas pela equipe. Essa influência positiva cria um círculo virtuoso no qual o comportamento do líder se converte em referência prática para o grupo, favorecendo a cultura organizacional e promovendo a coesão interna. Assim, o líder precisa ser o que deseja ver em sua equipe — coerente, ético e comprometido com o bem comum (MAXWELL, 2024). Liderar pelo exemplo é, portanto, uma prática indispensável para consolidar valores institucionais, fortalecer a cultura de integridade e promover um ambiente de trabalho orientado pelo respeito e pela responsabilidade.

Comunicação

Mais do que transmitir informações, comunicar-se de maneira eficaz significa estabelecer um processo de interação no qual a mensagem é recebida, compreendida e, sobretudo, aplicada de acordo com a intenção original. Para o líder, a qualidade da comunicação impacta diretamente a motivação, o engajamento e o desempenho dos colaboradores. Uma comunicação eficaz exige clareza, objetividade e coerência. O líder deve utilizar uma linguagem acessível, evitando ambiguidades que possam gerar interpretações equivocadas. Além disso, é essencial que a comunicação seja bidirecional: não se limita a falar, mas também envolve ouvir ativamente, demonstrando interesse pelas opiniões, dúvidas e sugestões da equipe. Essa postura fortalece vínculos de confiança e cria um ambiente participativo, no qual os colaboradores sentem-se valorizados e encorajados a contribuir.

Outro aspecto relevante é a comunicação não verbal, que se expressa por meio de gestos, postura, tom de voz e expressões faciais. Hunter (2004) lembra que “tudo o que o líder faz envia uma mensagem”, ressaltando que as atitudes comunicam tanto quanto as palavras. Assim, o líder deve estar atento à coerência entre discurso e comportamento, pois a congruência entre ambos é essencial para a credibilidade e para a construção de relacionamentos sólidos.

Adaptabilidade

A adaptabilidade é uma característica essencial para a liderança contemporânea, especialmente em ambientes dinâmicos e marcados por constantes transformações. Trata-se da capacidade de adaptar atitudes, estratégias e estilos de condução de acordo com as circunstâncias, as necessidades da equipe e os objetivos institucionais. Um líder flexível compreende que não existe um único modelo de liderança aplicável a todas as situações, sendo necessário ajustar sua postura diante de diferentes contextos e perfis de colaboradores. A rigidez excessiva pode comprometer a eficácia da liderança, pois limita a capacidade de resposta a imprevistos, reduz a inovação e fragiliza a motivação da equipe. Por outro lado, a flexibilidade não deve ser confundida com ausência de critérios ou instabilidade. Ela pressupõe clareza de valores e objetivos, ao mesmo tempo em que permite a adaptação de métodos e estratégias para alcançá-los. Dessa forma, o líder mantém a coerência com os princípios institucionais, sem deixar de considerar as particularidades de cada situação.

Relacionamento Interpessoal

Para o líder, estabelecer relações saudáveis e construtivas significa criar um ambiente organizacional favorável à cooperação, ao respeito mútuo e à busca de objetivos coletivos. A capacidade de construir e manter vínculos positivos é, portanto, uma competência estratégica que impacta diretamente a motivação, o engajamento e a produtividade da equipe.

Um relacionamento interpessoal de qualidade requer empatia, escuta ativa e comunicação clara. O líder precisa ser capaz de compreender diferentes pontos de vista, valorizar contribuições individuais e demonstrar respeito pelas singularidades de cada colaborador. Como observa Covey (2020), a confiança interpessoal é construída por meio de pequenos “depósitos emocionais” — atitudes de respeito, empatia e coerência — que fortalecem os vínculos e tornam as relações mais colaborativas. Essa postura fortalece a confiança, elemento indispensável para a coesão e a efetividade do grupo. Além disso, a atenção aos aspectos emocionais e às dinâmicas sociais permite ao líder identificar possíveis conflitos de forma precoce, adotando estratégias adequadas para preveni-los ou solucioná-los. O líder que prioriza o respeito, a cooperação e a valorização das pessoas constrói equipes mais resilientes, engajadas e preparadas para enfrentar desafios de maneira colaborativa e sustentável.

Síntese das competências e boas práticas de liderança no setor público

O Quadro 01 apresenta uma síntese das principais competências e práticas de liderança abordadas nessa cartilha, destacando o comportamento esperado do líder público, as ações recomendadas no âmbito do TCE/SE e os efeitos positivos esperados nas equipes.

Essa consolidação busca oferecer um guia de referência rápida para líderes e gestores que desejam aplicar os conceitos de forma prática e alinhada aos princípios da administração pública.

Quadro 01 – Competências, comportamentos e práticas essenciais da liderança pública.

Dimensão da Liderança	Comportamento Esperado do Líder Público	Prática Recomendada no TCE/SE	Efeito Esperado na Equipe
Comunicação	Comunicar metas de forma clara e acessível, ouvindo ativamente a equipe.	Realização de reuniões breves e periódicas para alinhamento das atividades e acompanhamento da evolução dos servidores.	Aumento da confiança e alinhamento de objetivos.
Delegação de Responsabilidades	Confiar tarefas, explicando expectativas e acompanhando resultados.	Distribuição equilibrada de tarefas.	Desenvolvimento da autonomia e senso de pertencimento.
Feedback	Oferecer devolutivas construtivas e regulares.	Estabelecer uma rotina de feedback individual.	Melhoria de desempenho e motivação intrínseca.
Exemplo	Agir de forma coerente com os valores institucionais.	Cumprir prazos, respeitar normas e reconhecer esforços.	Fortalecimento da credibilidade e da confiança.
Adaptabilidade	Adaptar o estilo conforme o perfil da equipe e o contexto.	Alternar entre direção e autonomia conforme a maturidade dos servidores.	Aumento da resiliência e inovação.
Orientar e motivar equipes	Oferecer direção clara, inspirar propósito e reconhecer conquistas coletivas.	Estabelecer metas compartilhadas e celebrar resultados positivos da equipe.	Maior engajamento e alinhamento com os objetivos institucionais.
Relacionamento interpessoal	Cultivar relações baseadas em respeito, empatia e cooperação.	Estimular a integração entre setores e valorizar a diversidade de ideias.	Fortalecimento da coesão, confiança e colaboração interna.

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2026)

Considerações finais e recomendações

A liderança, em especial no setor público, constitui um exercício de responsabilidade que vai além da gestão de processos: é um compromisso com pessoas, valores e resultados que impactam diretamente a sociedade. Os temas discutidos ao longo deste manual demonstram que liderar não é apenas direcionar tarefas, mas sobretudo inspirar confiança, motivar equipes e agir com integridade diante de desafios complexos.

O verdadeiro líder combina conhecimento, habilidades e atitudes, sendo capaz de equilibrar firmeza de propósito com flexibilidade para adaptar-se a diferentes contextos. Nesse sentido, a prática da liderança deve estar sempre alinhada a princípios éticos, ao respeito às pessoas e ao compromisso com o bem comum, de forma a fortalecer a credibilidade das instituições públicas e a qualidade dos serviços oferecidos. Para consolidar essa reflexão, apresenta-se a seguir uma síntese prática de atitudes indispensáveis a qualquer líder comprometido com sua missão.

No Quadro 02, a consolidação da reflexão sobre uma liderança alinhada aos princípios éticos e ao compromisso bem comum, apresenta-se a síntese prática de atitudes indispensáveis a qualquer gestor comprometido com sua missão institucional.

Quadro 2 – Atitudes e comportamentos fundamentais do líder público.

Atitude do líder	Descrição
Escutar ativamente	Demonstrar atenção e interesse genuíno pelas ideias e preocupações da equipe.
Reconhecer conquistas	Valorizar resultados e esforços, promovendo motivação e engajamento.
Incentivar autonomia	Delegar responsabilidades de forma clara, estimulando iniciativa e confiança.
Manter postura ética	Agir com integridade e transparência em todas as decisões e ações.
Promover cooperação	Estimular o trabalho em equipe e a integração entre diferentes áreas.
Adaptar-se ao contexto	Ajustar estratégias conforme necessidades e desafios específicos.
Comunicar-se com clareza	Garantir que orientações e metas sejam compreendidas de forma objetiva.
Ser exemplo de conduta	Refletir nas próprias atitudes os valores defendidos pela instituição.

Fonte: elaborado pelo próprio autor (2026)

Dessa forma a liderança é, antes de tudo, uma prática em constante construção. Cabe ao líder assumir o compromisso de aprender continuamente, desenvolver-se e servir como referência, para que sua atuação contribua efetivamente para organizações públicas mais fortes, humanas e legitimadas perante a sociedade.

Por fim, recomenda-se que o Manual de Boas Práticas de Liderança seja utilizado pela Coordenadoria de Gestão de Pessoas ou pela Escola de Contas como instrumento de apoio às ações de capacitação gerencial, programas de desenvolvimento de lideranças, oficinas temáticas, processos de integração de novos gestores e demais iniciativas voltadas ao fortalecimento das competências de liderança no âmbito institucional.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, H. S.; MARTINS, J. N.S.; SANTOS, L. F. dos. Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais. *Ciência Dinâmica*, v. 12, n. 1, p. 26-49, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4322/2176-6509.2022.016>. Acesso em: 10 mai. 2026.

PEREIRA, G.; AIDAR, S.; ROSALEM, V. Uma visão geral sobre liderança: conceitos, evolução das teorias e liderança 4.0. *Enciclopédia Biosfera*, v. 18, n. 37, 2021. DOI: 10.18677/EnciBio_2021C44. Acesso em: 10 mai. 2026

SILVA, A. de S.; CARVALHO, J.N.F. de. Motivação no Setor Público como Ferramenta Estratégica de Gestão: desafios e reflexões. *Revista Gestão e Políticas Públicas*, São Paulo, v. 9, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rgpp/article/view/157837>. Acesso em: 10 mai. 2026

COVEY, Stephen R. Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes: lições poderosas para a transformação pessoal. 35. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2020.

HUNTER, J. C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MAXWELL, J. C. O líder 360°. Tradução de Valéria Lamim Delgado Fernandes. 2. ed, Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SERGIPE. Planejamento Estratégico 2020-2025. Aracaju: TCE/SE, 2020. Disponível em: [file:///C:/Users/Acer/Downloads/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20TCE%202026%20-%202029%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Acer/Downloads/Planejamento%20Estrat%C3%A9gico%20TCE%202026%20-%202029%20(1).pdf). Acesso em: 16 jun.2026

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SERGIPE. Portal Institucional. Aracaju: TCE/SE, 2026. Disponível em: <https://www.tce.se.gov.br>. Acesso em: 16 jun. 2026

PROTOCOLO DE ENTREGA DA PROPOSTA AO PRATICANTES

Ao

Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE-SE)

Pelo presente, encaminha-se o Produto Técnico-Tecnológico intitulado “Institucionalização da Liderança no TCE-SE - Engajamento Institucional e Valorização do Servidor”, derivado da dissertação de Mestrado intitulada “Como os estilos de liderança influenciam o engajamento dos servidores públicos: evidências do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe”, de autoria de Max Matos Henriques Nascimento.

O documento foi desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), vinculado à Universidade Federal de Sergipe (UFS).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de material didático. O Manual de Boas Práticas de Liderança tem o propósito de fortalecer a cultura de liderança e aprimorar o engajamento dos servidores do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe, incorporando eixos de inteligência comportamental, descentralização decisória e diálogo bidirecional, com vistas à promoção da eficiência administrativa e ao fortalecimento da governança gerencial.

Solicita-se que eventuais ações de análise, adoção ou implementação da proposta sejam comunicadas à Coordenação Local do PROFIAP/UFS, bem como ao autor, por meio dos endereços eletrônicos: profiap@academico.ufs.br e max.nascimento@tce.se.gov.br.

Ressalte-se que a presente proposição já foi formalmente protocolada sob o registro n.º 007679-2026, para fins de acompanhamento e controle.

Aracaju (SE), de de 2026.

Registro de recebimento n.º 007679-2026,

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Discente: Max Matos Henriques Nascimento ,
Mestrando em Administração Pública

Orientadora: Profa. Dra. Thais Ettinger Oliveira
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Data de finalização do documento: / / 2026

Produto Técnico-Tecnológico derivado da dissertação intitulada “**Como os estilos de liderança influenciam o engajamento dos servidores públicos: evidências do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe**”, apresentado pelo discente **Max Matos Henriques Nascimento** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), da Universidade Federal de Sergipe (UFS).

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DE LIDERANÇA: ANÁLISE DE MÉRITO E RELEVÂNCIA

118

A análise do valor tecnológico desta proposta intervencionista fundamenta-se no rigor metodológico da investigação empírica e na sua utilidade direta na gestão pública, evidenciando capacidade de transformação cultural no controle externo.

Impacto: decorre da superação do hiato entre as diretrizes formais e a prática relacional nas unidades do Tribunal. Ao institucionalizar parâmetros de inteligência comportamental e descentralização, o Manual reposiciona a valorização humana e o engajamento funcional como requisitos indissociáveis da eficiência administrativa e da accountability. A validação dessas diretrizes a partir das oitivas locais assegura forte aderência prática e legitimidade interna.

Aplicabilidade e replicabilidade: ancoradas na robustez da triangulação de fontes (entrevistas, análise documental e observação direta). O instrumento técnico-pedagógico possui usabilidade imediata para a Coordenadoria de Gestão de Pessoas em programas de formação continuada. Suas balizas são passíveis de transposição para outras Cortes de Contas, permitindo que o percurso analítico seja replicado em diversos contextos da Administração Pública.

Inovação: reside na conversão de referenciais clássicos de desenvolvimento humano, como os aportes de Maxwell (2024), Hunter (2004) e Covey (2020), em um modelo operacional customizado para o TCE-SE. O diferencial materializa-se na estruturação da liderança como tecnologia social de governança gerencial, superando a visão burocrática dos fluxos ao integrar diagnóstico empírico local e eixos de conduta voltados à motivação intrínseca.

Complexidade: decorre do caráter multidimensional e interdependente da proposta, que exige articular harmonicamente sete eixos comportamentais fundamentais: comunicação, delegação com autonomia técnica, rotinas de feedback, liderança pelo exemplo, adaptabilidade situacional (incluindo neurodivergências), orientação inspiradora e relacionamento interpessoal baseado em empatia. O Manual trata a liderança como um fenômeno estruturante e sistêmico, envolvendo a gestão ativa do clima organizacional.



EFETIVIDADE E REPERCUSSÃO DA PROPOSTA NO CONTROLE SOCIAL

119

Transformação das Práticas Gerenciais em Resultados Institucionais

A proposta consolida os achados da investigação em uma solução institucional com viabilidade operacional, convertendo evidências diagnósticas em diretrizes aplicáveis ao controle externo.

Impacto potencial da proposta: visa reduzir barreiras gerenciais no TCE-SE, permitindo que a liderança pública deixe de cumprir apenas uma função burocrática e formal e passe a operar como instrumento efetivo de engajamento, valorização humana e eficiência administrativa.

Complexidade e enfrentamento de limitações

Superação do gap relacional: a adoção do Manual supera o hiato entre diretrizes formais de gestão e o engajamento cotidiano do corpo técnico.

Eficácia substantiva: o desenvolvimento institucional só fortalece o controle externo com clareza comportamental e lideranças preparadas contra posturas centralizadoras.

Dimensões da intervenção gerencial

Dimensão teórica: liderança pública como articulação de inteligência comportamental, diálogo bidirecional e orientação ao corpo funcional.

Dimensão metodológica: conversão dos referenciais teóricos de desenvolvimento humano e evidências empíricas locais em critérios operacionais e eixos de conduta.

Dimensão prática: subsídios para a reengenharia da cultura organizacional, promovendo a valorização das pessoas e o clima relacional positivo como requisitos fundamentais de governança no controle externo.



EVIDÊNCIAS DE IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO

Dimensão aplicada, replicabilidade e sustentabilidade gerencial

A aplicabilidade do manual responde estrategicamente às demandas de modernização, eficiência e valorização humana no TCE-SE. O objetivo central é converter evidências empíricas em ações perenes, integradas à governança e à cultura institucional. A sustentabilidade dessa transformação será assegurada por monitoramento contínuo, estruturado nos seguintes indicadores práticos:

Clima e engajamento funcional: aplicação de pesquisas periódicas para avaliar o índice de motivação, o engajamento dos servidores e a redução de conflitos nas equipes.

Regularidade das práticas gerenciais: monitoramento da frequência de rotinas estruturadas de feedback, da delegação planejada de tarefas e da abertura efetiva dos canais de comunicação bidirecional pelas chefias.

Impacto na atividade-fim: mensuração do reflexo das condutas democráticas e transformacionais na retenção de talentos, bem como no fortalecimento da eficiência e efetividade das ações de controle externo da Corte.

Monitoramento institucional: bloco único para monitorar pesquisas periódicas de clima (motivação e conflitos), regularidade de feedback, delegação e comunicação pelas chefias, e seu impacto na retenção de talentos e na eficiência do controle externo.



ATRIBUTOS QUALIFICADORES DO PTT - CALCULADORA

Dimensão	Pontos
Impacto	8
Aplicabilidade realizada	8
Replicabilidade	8
Inovação	8
Complexidade	8

Pontuação Alcançada	8
---------------------	---



Resultado		
Pontuação Mínima Alcançada	Estrato	Definição
8	TA1	Melhor desempenho
4	TA2	Desempenho muito bom
2	TA3	Bom desempenho
> 0	TA4	Desempenho regular