



# Vaidade nas Lideranças Públicas: Impactos na Motivação e Desempenho das Equipes

## *Vanity in Public Leadership: Impacts on Team Motivation and Performance*

Alberto Lage

**Resumo:** Este trabalho analisa como a vaidade nas lideranças públicas pode comprometer a motivação e o desempenho das equipes no contexto da gestão pública. Apesquisa, de natureza bibliográfica, integra referenciais de Motivação e Liderança no Ambiente Organizacional, Comportamento Organizacional e Cultura e Mudanças Organizacionais, investigando: "Como a vaidade nas lideranças públicas compromete a motivação e o desempenho das equipes?". A introdução delimita o tema e expõe a relevância de compreender a influência dos traços de personalidade do líder - em especial a vaidade - sobre a eficácia das equipes no setor público, apresentando objetivos geral e específicos. Na fundamentação teórica, são revisados conceitos de liderança e motivação, incluindo teorias clássicas (Maslow, Herzberg, McClelland, entre outros) e estilos de liderança (autocrático, democrático, transformacional etc.), evidenciando o papel do líder na satisfação e produtividade dos subordinados. A discussão focaliza a vaidade como fator comportamental: líderes vaidosos tendem a adotar estilos centralizadores e a dificultar o reconhecimento e a participação da equipe, o que se relaciona negativamente com fatores motivacionais intrínsecos dos servidores públicos, como realização e reconhecimento. Integra-se ao debate perspectivas da psicologia organizacional e política - como a ocorrência de húbris (arrogância) em líderes que se veem "predestinados" ao poder - para interpretar o comportamento de lideranças vaidosas e suas consequências, à luz de autores clássicos e contemporâneos (e.g. Kets de Vries, Kahneman, Festinger). A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica em fontes acadêmicas e profissionais, seguindo normas da ABNT, privilegiando os autores originais citados no material de base. As considerações finais confirmam que a vaidade exacerbada nos gestores públicos compromete o clima organizacional, reduz o engajamento e o desempenho das equipes, e sugere medidas como desenvolvimento de inteligência emocional e cultura de feedback para mitigar esses efeitos.

**Palavras-chave:** liderança; vaidade; motivação; setor público; comportamento organizacional.

**Abstract:** This monograph analyzes how vanity in public leadership can undermine team motivation and performance in the context of public sector management. The research, based on literature review, integrates content from Motivation and Leadership in the Organizational Environment, Organizational Behavior, and Organizational Culture and Change. The research question asks: "How does vanity in public leaders compromise team motivation and performance?". The introduction delineates the topic and highlights the importance of understanding how a leader's personality traits - especially vanity - affect team effectiveness in public organizations, presenting the general and specific objectives. The theoretical framework reviews leadership and motivation concepts, including classic theories (Maslow, Herzberg, McClelland, etc.) and leadership styles (autocratic, democratic, transformational, etc.), underscoring the leader's role in employee satisfaction and productivity. The discussion focuses on vanity as a behavioral factor: vain leaders tend to adopt controlling styles and hinder recognition and team participation, which negatively relates to intrinsic motivators of

public servants such as achievement and recognition. The debate integrates organizational and political psychology perspectives - such as the occurrence of hubris in leaders who see themselves as "destined" to power - to interpret vain leadership behavior and its consequences, drawing on classical and contemporary authors (e.g. Kets de Vries, Kahneman, Festinger). The methodology is a bibliographic research in academic and professional sources, following ABNT norms and privileging original authors cited in the base material. The final considerations confirm that excessive vanity in public managers harms the organizational climate and reduces team engagement and performance, and suggest measures like developing emotional intelligence and a feedback culture to mitigate these effects.

**Keywords:** leadership; vanity; motivation; public sector; organizational behavior.

## INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea enfrenta o desafio de conciliar eficiência organizacional com a motivação e bem-estar das equipes de trabalho. Nesse contexto, a liderança exercida nos órgãos públicos desempenha papel central: gestores públicos influenciam diretamente o clima organizacional, a satisfação dos servidores e, por conseguinte, a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Entre os vários aspectos do comportamento dos líderes, destaca-se a vaidade, entendida como o excesso de orgulho ou a preocupação exagerada com a própria imagem e realizações pessoais. Este trabalho aborda como a vaidade nas lideranças públicas pode comprometer a motivação dos servidores e o desempenho coletivo, produzindo impactos negativos na gestão de pessoas no setor público.

A temática insere-se na área de Gestão Pública e comportamento organizacional, com ênfase nos fatores humanos. O problema investigado pode ser formulado da seguinte maneira: "Como a vaidade nas lideranças públicas compromete a motivação e o desempenho das equipes?". Esse problema emerge da observação de casos em que gestores públicos, movidos por interesses de ego ou auto engrandecimento, acabam por adotar práticas que desmotivam seus subordinados, prejudicando a eficácia organizacional. Por exemplo, líderes vaidosos podem deixar de delegar tarefas por não confiarem em ninguém além de si mesmos, podem monopolizar créditos por conquistas da equipe ou ignorar críticas construtivas - comportamentos que minam o engajamento e o comprometimento dos servidores.

A delimitação da pesquisa concentra-se no ambiente das organizações públicas brasileiras contemporâneas, notadamente na esfera governamental e institucional onde a liderança gerencial é exercida (por exemplo, secretarias, autarquias, departamentos administrativos). Embora muitos princípios de motivação e liderança sejam aplicáveis a organizações em geral, o enfoque aqui está nas particularidades do setor público. Diferente da iniciativa privada, a gestão de pessoas no serviço público envolve aspectos específicos, como a estabilidade do emprego, a vocação de servir ao interesse público e restrições legais/burocráticas, que influenciam a dinâmica motivacional. Assim, discute-se a liderança vaidosa considerando essas particularidades e evitando generalizações indevidas para outros contextos.

A justificativa para este estudo se apoia em argumentos práticos e teóricos. Do ponto de vista prático, compreender os efeitos da vaidade nas lideranças públicas é crucial para o aprimoramento da gestão de pessoas no governo. Equipes desmotivadas geram baixo desempenho, serviços públicos de menor qualidade e desperdício de recursos humanos talentosos. Identificar como a vaidade do gestor impacta negativamente o ambiente de trabalho permite propor intervenções (como treinamentos em inteligência emocional e liderança servidora) para mitigar tais efeitos, promovendo equipes mais engajadas e produtivas em benefício da sociedade. Sob o aspecto teórico, o estudo preenche uma lacuna na intersecção entre comportamento organizacional e administração pública, ao trazer para o debate conceitos clássicos de motivação e liderança e aplicá-los a um traço de personalidade (vaidade) ainda pouco explorado sistematicamente na literatura de gestão pública. Enquanto diversas teorias enfatizam estilos de liderança e fatores motivacionais, poucas abordagens tratam explicitamente do “fator ego” ou traços narcisistas dos líderes e suas consequências para as organizações - especialmente no setor público, onde as implicações éticas e coletivas são significativas.

O objetivo geral desta monografia é analisar de que forma a vaidade manifesta nas lideranças públicas influencia a motivação dos servidores e o desempenho das equipes nas organizações públicas. Para cumprir esse objetivo, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Revisar a literatura sobre liderança e motivação no ambiente organizacional, identificando teorias, estilos de liderança e fatores motivacionais relevantes para a análise do comportamento de gestores e equipes no setor público.
2. Conceituar “vaidade” no contexto da liderança e examinar suas possíveis manifestações no comportamento de gestores públicos, relacionando-as a estilos de liderança já estudados (por exemplo, liderança autocrática, transformacional, narcisista) e a traços de personalidade investigados pela psicologia organizacional.
3. Investigar os efeitos da vaidade sobre a motivação e o desempenho das equipes, discutindo como comportamentos vaidosos dos líderes (como centralização excessiva, necessidade de poder e reconhecimento pessoal desmedido) podem atuar como fatores desmotivadores, à luz de teorias motivacionais (por exemplo, teoria dos dois fatores de Herzberg, necessidades de McClelland) e evidências empíricas.
4. Discutir implicações e estratégias de enfrentamento desse problema na gestão pública, sugerindo práticas de gestão de pessoas e desenvolvimento de lideranças que possam reduzir os impactos negativos da vaidade (por exemplo, promoção de cultura de feedback, desenvolvimento da humildade e accountability nas lideranças, mecanismos de controle social e institucional que desencorajem personalismos).

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS: LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Neste capítulo, revisam-se os conceitos centrais de liderança e motivação no contexto organizacional, fornecendo base conceitual para compreender como o comportamento do líder influencia a motivação das equipes. Apresentam-se também teorias clássicas e modernas sobre os fatores que levam indivíduos a se engajarem no trabalho e as formas pelas quais os líderes podem facilitar (ou dificultar) esse engajamento. Essa fundamentação teórica, embora geral, servirá de referência para analisar a interferência específica de traços de vaidade na dinâmica líder-liderados.

### Liderança: Definições e Estilos Clássicos

O conceito de liderança tem sido amplamente estudado em administração e comportamento organizacional. De modo geral, liderança pode ser definida como o processo de influenciar pessoas para que se empenhem voluntariamente no alcance de objetivos organizacionais. Idalberto Chiavenato (2010) destaca que a eficácia da liderança é fortemente contingencial, dependendo do contexto e da cultura de cada organização. Segundo Chiavenato, não existe um estilo único de liderar que seja eficaz em toda e qualquer situação - ao contrário, fatores ambientais, estruturais e culturais moldam o estilo de liderança mais adequado em cada caso. Essa visão situacional reforça que lideranças no setor público também devem ser analisadas considerando as particularidades dessas instituições (como burocracia, estabilidade, objetivos de interesse coletivo, etc.).

Diversas teorias categorizam estilos de liderança. Uma distinção clássica é entre líderes autocráticos, democráticos e liberais (*laissez-faire*). Os líderes autocráticos tomam as decisões unilateralmente, exercem alto controle sobre subordinados e raramente delegam; já os líderes democráticos envolvem a equipe na tomada de decisão, delegam responsabilidades e fomentam a participação; enquanto os liberais têm baixa intervenção, dando total liberdade ao grupo (o que pode levar à falta de direção). Estudos pioneiros de R. Likert, conduzidos entre 1961-1967, classificaram os estilos de liderança em quatro sistemas: autocrático explorador, autocrático benevolente, consultivo e participativo. O achado central de Likert foi que quanto mais a liderança se aproxima do estilo participativo, maior tende a ser tanto a produtividade quanto a satisfação dos trabalhadores, em comparação aos estilos autocráticos. Em outras palavras, organizações com líderes participativos - que ouvem suas equipes, encorajam sugestões e reconhecem as contribuições individuais - tendem a alcançar melhores resultados e equipes mais motivadas, ao passo que lideranças autoritárias normalmente produzem ambientes de baixa moral e desempenho limitado.

Outro modelo influente é o grid gerencial de Blake e Mouton (1964), que avalia a orientação do líder em duas dimensões: preocupação com as pessoas e preocupação com as tarefas. Esse modelo identifica cinco estilos de liderança, do estilo empobrecido (baixa preocupação tanto com pessoas quanto com tarefas) até o estilo “9,9” - alto interesse por pessoas e tarefas, considerado o ideal integrador. Em essência, líderes eficazes equilibram foco em resultados com

atenção às necessidades da equipe. No setor público, por exemplo, um gestor de alto escalão precisa entregar metas de governo (tarefas) mas também cuidar do clima de trabalho e do desenvolvimento dos servidores (pessoas). Líderes vaidosos, entretanto, podem desviar desse equilíbrio, tendendo a focar em objetivos que realcem sua imagem pessoal (frequentemente ligados a resultados tangíveis para autopromoção) e negligenciando o aspecto humano quando este não lhes traz reconhecimento imediato.

Além dos estilos clássicos, a literatura distingue liderança transacional e transformacional. A liderança transacional baseia-se em trocas e recompensas contingentes: o líder oferece incentivos (recompensas materiais ou reconhecimento) em troca do desempenho esperado pelos subordinados, agindo também com correções ou punições quando as metas não são atingidas. Já a liderança transformacional, conceito difundido por James McGregor Burns e Bernard Bass, envolve inspirar e elevar os liderados a níveis mais altos de motivação e moral. O líder transformacional articula uma visão de futuro atraente, estimula intelectualmente a equipe e considera as necessidades individuais de desenvolvimento de cada membro, transformando as atitudes e elevando o comprometimento. Em ambientes públicos, onde muitas vezes não há grandes incentivos financeiros ao desempenho, a capacidade transformacional do líder - de inspirar pelo propósito do serviço público, pela missão de atender à sociedade - é particularmente importante. No entanto, se o líder possui traços de vaidade acentuados, corre-se o risco de desvirtuar a liderança transformacional em um culto à personalidade: em vez de engajar a equipe em torno de valores compartilhados, o líder vaidoso pode buscar ser admirado pessoalmente, usando a visão apenas para autopromoção. Isso contrasta com a verdadeira liderança transformacional, que, conforme Bass, requer carisma autêntico e orientação ética, e não apenas carisma superficial ou manipulação para ganho próprio.

Outra perspectiva relevante é a da liderança situacional, proposta por Hersey e Blanchard, que afirma que o estilo eficaz depende do nível de maturidade ou desenvolvimento dos subordinados. O líder deve diagnosticar se a equipe está pronta (em termos de competência e comprometimento) e então ajustar seu comportamento de direção e apoio. Em contextos públicos, por exemplo, times técnicos experientes podem demandar pouca direção e muita autonomia (estilo delegador), enquanto equipes novas ou em crise podem precisar de liderança mais diretiva. Novamente, a vaidade pode interferir: um líder vaidoso pode relutar em ceder autonomia mesmo quando a equipe já é madura, por querer manter controle e a sensação de indispensabilidade; ou pode ignorar a necessidade de dar orientação de perto a novatos por achar inconveniente “descer de seu pedestal” para tarefas de tutoria. Assim, desvios motivados pelo ego podem fazer o líder desrespeitar a adequação situacional de estilo, em detrimento do desempenho coletivo.

Por fim, cabe mencionar a distinção entre o papel de gestor e líder, embora na prática muitas vezes recaia sobre a mesma pessoa ambas as funções. Em síntese, “nem todo gestor é um líder, e nem todo líder ocupa formalmente um cargo gerencial”. Gestores (chefes) tendem a focar em administrar recursos, estabelecer

ordem e cumprir procedimentos, ao passo que líderes preocupam-se em inspirar pessoas, promover mudanças e definir direções. Idealmente, espera-se que um gestor público seja também um líder eficaz; porém, em diversos órgãos verifica-se a presença de “chefes” no sentido estrito - indivíduos que detêm autoridade formal mas não exercem liderança genuína, muitas vezes devido a lacunas de competências interpessoais ou mesmo devido a posturas egocêntricas. Conforme salientado em estudos organizacionais, gestores autoritários, apegados ao poder hierárquico, acabam se distanciando da equipe e falhando em engajar e motivar. Líderes servidores e transformacionais, ao contrário, aproximam-se de seus colaboradores e conquistam sua confiança e compromisso. A vaidade exacerbaria a faceta do “chefe” em detrimento do “líder”: líderes vaidosos podem buscar apenas o prestígio do cargo, usufruindo das regalias do poder, em vez de servir à equipe e à missão pública. Observa-se que atitudes de reconhecimento e valorização (típicas de bons líderes) afetam positivamente o desempenho - algo que a postura vaidosa pode impedir.

## Motivação nas Organizações: Teorias e Fatores

A motivação no ambiente de trabalho diz respeito aos fatores internos e externos que energizam, direcionam e sustentam o esforço dos indivíduos para atingir metas organizacionais. Trata-se de um campo amplamente pesquisado, com diversas teorias complementares. Revisaremos as principais abordagens, que serão úteis para avaliar como determinadas ações (ou omissões) de líderes podem afetar a motivação dos subordinados.

Uma teoria seminal é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow. Maslow (1970) propôs que os seres humanos possuem uma hierarquia de cinco necessidades: fisiológicas, segurança, sociais (amor/pertencimento), estima e autorrealização. Conforme uma necessidade básica é relativamente satisfeita, passa a predominar a próxima necessidade na hierarquia. No contexto laboral, isso significaria que um empregado só buscará satisfação nas necessidades de nível mais alto (como reconhecimento e realização) se as básicas (salário suficiente, condições seguras) estiverem atendidas. Embora a teoria de Maslow seja conceitual e sofra críticas (por não se verificar rigidamente na prática), ela influenciou a compreensão de que diferentes fatores motivam as pessoas em diferentes níveis. Em organizações públicas, por exemplo, muitos servidores valorizam necessidades de nível mais alto - como estima (reconhecimento, respeito) e autorrealização (sentir que contribuem para o bem público) - já que frequentemente as necessidades básicas (salário estável, segurança no emprego) estão garantidas pelo próprio regime estatutário. Assim, torna-se fundamental que líderes forneçam oportunidades de reconhecimento e desenvolvimento para motivar suas equipes além do mínimo. Aqui já se vislumbra um problema: se o líder é excessivamente centralizador e vaidoso, pode não dar crédito aos membros da equipe (negando-lhes reconhecimento) e nem delegar tarefas desafiadoras (limitando a autorrealização), bloqueando exatamente os fatores que, segundo a hierarquia de Maslow, motivariam servidores que buscam estima e realização.

Outra abordagem influente é a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg. Herzberg (1966) pesquisou a satisfação no trabalho e identificou dois conjuntos distintos de fatores: os fatores motivadores (intrínsecos) e os fatores higiênicos (extrínsecos). Os motivadores intrínsecos estão relacionados ao conteúdo do trabalho em si e, quando presentes, geram satisfação e motivação. Entre eles estão: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento pessoal e o trabalho desafiador em si. Já os fatores higiênicos envolvem o contexto do trabalho (condições externas, como salário, política da empresa, supervisão, relações interpessoais, segurança no cargo) e, segundo Herzberg, quando estão ausentes ou são inadequados, causam insatisfação, mas sua melhoria não garante motivação elevada - apenas evita a desmotivação. Em suma, para motivar positivamente é preciso atuar nos fatores intrínsecos; os fatores extrínsecos servem para não desmotivar. Essa teoria tem forte implicação para a liderança: o estilo de liderança e o comportamento do chefe imediato podem ser vistos como fatores de higiene (fazem parte do ambiente do trabalho). Uma má liderança (p.ex., injusta, autoritária, ignoradora) atua como fator higiênico negativo, gerando insatisfação intensa; já uma boa liderança (justa, transparente, de apoio) evita insatisfação e ainda pode catalisar os motivadores intrínsecos - por exemplo, ao dar feedback positivo, o líder proporciona reconhecimento, ao delegar e confiar responsabilidades, proporciona senso de autonomia e realização. Herzberg destaca que a relação do indivíduo com seu trabalho e sua atitude em relação a ele são determinantes de sucesso ou fracasso. Em concordância, Chiavenato (1985) resume que a satisfação no cargo relaciona-se principalmente ao conteúdo desafiador e estimulante do trabalho (fatores motivadores), enquanto a insatisfação relaciona-se ao ambiente, à supervisão e ao contexto (fatores higiênicos). Portanto, se a liderança vaidosa prejudica o ambiente (por exemplo, através de supervisão inadequada, críticas públicas humilhantes, ausência de diálogo), ela estará atuando como um fator higiênico negativo, minando a satisfação básica. Além disso, tal líder tende a não acionar fatores motivadores intrínsecos - pelo contrário, pode se apropriar dos resultados (negando reconhecimento) e não admitir compartilhar desafios (tolhendo realização e crescimento dos subordinados). Isso configura uma situação duplamente prejudicial segundo Herzberg: presença de insatisfatores (má condições de liderança) e ausência de satisfatores (motivos intrínsecos), resultando em profunda desmotivação da equipe.

Outra teoria essencial é a das Necessidades Adquiridas, de David McClelland, que identifica três necessidades motivacionais principais desenvolvidas pelos indivíduos: necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder. Indivíduos com alta necessidade de realização buscam desafios moderados, estabelecem metas pessoais e apreciam feedback sobre seu desempenho. Os motivados por afiliação desejam boas relações interpessoais, preferem cooperação e aprovação social. Já aqueles com grande necessidade de poder buscam influenciar e liderar, podendo ser orientados para o poder pessoal (dominar outros para benefício próprio) ou poder social/institucional (organizar esforços para atingir objetivos coletivos). Segundo McClelland (conforme citado por Vergara, 2009), essas necessidades não são inatas, mas aprendidas conforme o ambiente social

do indivíduo. Robbins (2005) acrescenta que pessoas com alta necessidade de poder gostam de “fazer com que os outros se comportem de modo conforme determinado”, enquanto as de afiliação querem “sentir-se queridas e aceitas pelo grupo”. No contexto de lideranças públicas, essa teoria sugere que muitos gestores ascendem precisamente por terem alta necessidade de poder. Contudo, existe uma diferença crucial entre poder para realizar objetivos organizacionais e poder pelo poder em si (vaidade). Um líder público com necessidade de poder socializada usará sua influência para mobilizar recursos em prol da missão pública; já um líder com necessidade de poder personalizada e vaidosa buscará centralizar decisões para satisfazer seu ego e dominância pessoal. McClelland (1961) argumenta que os melhores líderes tendem a combinar alta necessidade de poder (orientado para objetivos organizacionais) com baixa necessidade de afiliação e suficiente autocontrole - assim eles influenciam sem se preocupar em ser popular a todo momento, mas focando no bem da instituição. Entretanto, se a necessidade de poder vem atrelada à vaidade, o líder valorizará o poder como um fim e não como meio, possivelmente ignorando tanto os objetivos institucionais genuínos quanto os laços de afiliação com a equipe. É razoável supor que lideranças vaidosas têm alta necessidade de poder pessoal e também necessidade de afiliação voltada à aprovação superficial (ser admirado), mas curiosamente podem ter baixa necessidade de realização real (pelo trabalho bem-feito em si), já que seu foco está em aparecer bem na foto e não necessariamente em atingir excelência substantiva. Dessa forma, conforme a teoria de McClelland (1961), um perfil motivacional centrado em poder pessoal tende a gerar comportamentos de dominação que nem sempre se alinham com motivar equipes - ao contrário, subordinados com alta necessidade de realização ou afiliação sentir-se-ão frustrados sob uma chefia excessivamente controladora ou pouco empática.

Outras teorias motivacionais complementares incluem a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom, que postula que a motivação para agir depende da expectativa de que o esforço levará a desempenho, este levará a recompensas e tais recompensas satisfarão necessidades valorizadas. Em termos simples, funcionários se empenharão se acreditarem que seu esforço resultará em bom desempenho, que será reconhecido (recompensado) e que essa recompensa vale a pena. Um líder influí diretamente nessas percepções: estabelecendo critérios claros de desempenho, oferecendo recompensas justas (elogios, bônus, oportunidades) e demonstrando ligação entre esforço e resultado. O líder vaidoso, entretanto, pode quebrar essa cadeia motivacional - por exemplo, ao não reconhecer adequadamente os esforços individuais (pois quer o reconhecimento só para si), ele diminui a expectativa de recompensa dos subordinados, levando-os a pensar “não importa o quanto eu trabalhe, o chefe vai levar todo crédito”. Também pode ocorrer de o líder valorizar recompensas que importam para si (status, visibilidade política) mas não para a equipe, desalinhando os incentivos; ou ainda de assumir o sucesso como garantido independentemente do esforço da equipe (por soberba), minando a crença de que o esforço faz diferença. Assim, pela ótica de Vroom, a motivação despenca quando a conexão esforço-desempenho-recompensa se rompe - algo que uma liderança mal calibrada pelo ego pode provocar.

A Teoria da Equidade, proposta por J. Stacy Adams, destaca que as pessoas avaliam a justiça das recompensas comparando sua razão de insumos (esforço, talento) e resultados (recompensas) com a de outros colegas. Se perceberem desigualdade (por exemplo, alguém recebendo crédito indevido ou favoritismo), sua motivação pode reduzir para restaurar equilíbrio. Líderes têm papel crucial em manter a percepção de justiça: distribuindo oportunidades e reconhecimentos de forma equânime. Um líder vaidoso, que possivelmente promove favoritismos baseados em afinidades pessoais ou elogios apenas a quem o bajula, gera forte sensação de injustiça e, consequentemente, diminuição da motivação dos preteridos. Além disso, se o líder se apropria dos louros de projetos feitos pela equipe, há uma inequidade gritante entre o esforço do subordinado e o reconhecimento (resultado) obtido - a tendência é a equipe retaliar reduzindo esforço ou cooperação, num fenômeno de “desengajamento silencioso”. Portanto, do ponto de vista da equidade, a vaidade gerencial quebra a harmonia na balança de recompensas e reconhecimento, conduzindo a sentimentos de desvalorização.

Finalmente, a Teoria da Autodeterminação (Deci e Ryan) - embora não citada diretamente nas apostilas, vale menção - enfatiza a importância dos fatores intrínsecos e das necessidades de autonomia, competência e relacionamento para a motivação sustentada. Líderes que apoiam a autonomia (dão voz e liberdade), desenvolvem a competência dos subordinados (treinamento, feedback) e fomentam um relacionamento de respeito e apoio tendem a nutrir motivação intrínseca elevada em suas equipes. Trazendo isso para nosso foco: líderes vaidosos tipicamente fazem o oposto - centralizam decisões (minando a autonomia alheia), não valorizam competências dos outros (podem até sentir-se ameaçados por subordinados competentes, sufocando-os) e mantêm relações marcadas por superioridade hierárquica ao invés de proximidade. Assim, o ambiente psicológico que eles criam é pouco propício à motivação autodeterminada, levando os servidores a agirem somente pelo cumprimento básico do dever, ou por coerção, e não por engajamento genuíno.

Em resumo, as teorias de motivação fornecem múltiplas lentes sobre o que impulsiona as pessoas no trabalho. Há um consenso de que reconhecimento, senso de realização, justiça e bom relacionamento são ingredientes-chave para manter equipes engajadas e produtivas. O líder imediato funciona como um agente catalisador (ou inibidor) desses ingredientes: suas ações diárias podem ativar os motivadores ou disparar os desmotivadores. No caso de gestores públicos, isso é particularmente importante, pois muitas recompensas extrínsecas (salários, promoções) são fixadas por regras burocráticas e não por mérito imediato - restando ao gestor lançar mão de recompensas simbólicas e sociais para motivar (elogios, prêmios não-financeiros, designação em projetos interessantes etc.). Lage e Rezende (2025) apontam que em campanhas políticas, por exemplo, manter a equipe motivada exige lidar com pressão, ritmo intenso e crises constantes - analogamente, na gestão cotidiana, líderes que conseguem manter o foco e motivação da equipe em ambientes desafiadores são aqueles com forte inteligência emocional e orientação coletiva, enquanto líderes que sucumbem a emoções egóicas (como irritação, impulsividade

diente de críticas, humor volátil) acabam por desorganizar a “máquina” de trabalho. Essa discussão teórica prepara terreno para, no capítulo seguinte, examinarmos em detalhe o papel perverso da vaidade em muitos destes mecanismos de liderança e motivação, especialmente nas instituições públicas.

## VAIDADE E LIDERANÇA NO CONTEXTO DA GESTÃO PÚBLICA

Este capítulo examina o conceito de vaidade aplicado às lideranças e sua manifestação no contexto da gestão pública. Inicialmente, define-se vaidade no âmbito da personalidade e comportamento do gestor; em seguida, discutem-se as implicações de lideranças vaidosas no setor público, relacionando com teorias e casos conhecidos. Por fim, utiliza-se a obra Cabeça de Candidato - que explora os bastidores psicológicos de campanhas políticas - como apoio interpretativo para compreender os riscos da vaidade e do personalismo em posições de liderança governamental.

### Conceituando a “vaidade” nas Lideranças Organizacionais

No senso comum, vaidade é associada a preocupações exageradas com a aparência ou elogios. No contexto da liderança organizacional, o termo adquire um sentido mais amplo, relacionado ao ego exacerbado do líder - uma combinação de orgulho excessivo, necessidade de admiração e foco centrado em si mesmo. Lideranças vaidosas apresentam traços de comportamento como: busca constante de reconhecimento pessoal (mesmo às custas dos liderados), dificuldade em aceitar críticas ou admitir erros, tendência a superestimar suas próprias habilidades e importância (sentimento de superioridade), e preocupação desmedida com status, títulos e símbolos de poder. Pode-se aproximar o conceito de vaidade ao de narcisismo no campo da psicologia organizacional. De acordo com Kets de Vries (2006), líderes narcísicos possuem um “eu” inflado e frequentemente necessitam de admiração constante para sustentar sua autoestima; embora possam ser carismáticos, muitas vezes carecem de empatia e exploram pessoas como instrumentos para seus objetivos pessoais. Vale notar, porém, que um certo grau de confiança e autoestima é positivo e até necessário para liderar - o problema reside quando essa autoestima degenera em arrogância cega, também chamada de húbris.

O termo húbris vem do grego e refere-se a uma forma de arrogância extrema, um orgulho que desafia os deuses nas tragédias antigas. Nos estudos de liderança, húbris é utilizada para descrever aquele fenômeno em que, uma vez no poder, o líder se sente infalível e perde o senso de realidade. Manfred Kets de Vries observa que líderes que ascendem a posições de destaque sem desenvolver suficiente “estrutura interna” (autoconsciência, valores sólidos, equilíbrio emocional) estão propensos a manifestar comportamentos de húbris e a sofrer crises de autoconfiança, tornando-se vulneráveis. Ou seja, a vaidade leva paradoxalmente à fraqueza: ao desprezar conselhos e feedbacks e inflar suas conquistas, o líder cria uma bolha em torno de si e, quando confrontado com um revés, pode desmoronar por falta de resiliência e

apoio genuíno. Esse padrão já foi observado em líderes políticos que sobem rápido na carreira embalados por circunstâncias favoráveis (como forte apelo midiático ou “padrinhos” influentes) e passam a acreditar que o sucesso é inevitável e mérito apenas seu. Sem o amadurecimento trazido por enfrentar derrotas e aprender com elas, formam-se lideranças de vidro: brilhantes por fora, mas frágeis interiormente.

Na administração pública brasileira, há um termo informal - “personalismo” - frequentemente usado para designar gestores que imprimem sua marca personal acima das necessidades institucionais, cultivando culto à personalidade. O personalismo está intimamente ligado à vaidade: o líder personalista valoriza mais a promoção da própria imagem (seja junto ao público externo, seja internamente junto aos superiores hierárquicos) do que a construção de uma gestão participativa e orientada ao bem comum. Esse tipo de líder tende a centralizar poder, pois não confia que outrem possa fazer “tão bem” quanto ele (ou teme que outros ofusquem seu brilho). Além disso, busca se associar a projetos de alta visibilidade e evita compartilhar crédito. Em organizações públicas, onde muitas vezes há rotatividade de gestores por mudanças políticas, observa-se por vezes a “síndrome do novo chefe vaidoso”: ao assumir, quer revolucionar tudo para deixar sua marca, ignorando políticas de gestões anteriores (mesmo as bem-sucedidas) apenas para poder carimbar algo com seu nome. Essa descontinuidade motivada por ego prejudica gravemente a eficiência administrativa e confunde as equipes, levando-as ao ceticismo e desmotivação diante de cada nova liderança que chega.

Autores como Vergara (2015) apontam que a motivação no serviço público está fortemente atrelada a valores como reconhecimento, estabilidade nas relações e identificação com a missão pública. Quando lideranças agem de forma vaidosa e personalista, elas rompem esses elementos: o reconhecimento vai somente para o chefe (não para a equipe), a estabilidade se abala pela imprevisibilidade e arbitrariedade das decisões egocêntricas, e a missão pública fica em segundo plano frente aos interesses pessoais. Em última instância, a vaidade do líder público colide com o princípio republicano da impessoalidade - aquele que preconiza que a administração deve servir ao interesse coletivo, não ao governante ou gestor de plantão. Assim, além de questão comportamental, a vaidade em cargos públicos levanta preocupações éticas, pois pode levar ao uso da máquina pública para autopromoção e não para fins legítimos.

Psicologicamente, líderes vaidosos frequentemente sofrem de viés de autoengrandecimento e resistência a feedback negativo. Eles podem experimentar o fenômeno da dissonância cognitiva identificado por Festinger: ao deparar-se com informações que contrariam sua autoimagem inflada (por exemplo, indicadores de desempenho ruins da equipe, ou críticas de servidores), sentem desconforto e tendem a racionalizar ou negar a realidade para reduzir a dissonância. É comum que atribuam qualquer falha a fatores externos ou aos próprios subordinados, nunca admitindo responsabilidade pessoal. Conforme a teoria da dissonância, o indivíduo evita confrontar a causa real de uma incongruência e opta por uma explicação paliativa com alto valor emocional e baixo valor prático. Aplicado aqui: um gestor vaidoso cujo projeto fracassou pode culpar a “falta de competência dos

funcionários” (causa emocionalmente confortável, pois preserva seu ego) em vez de reconhecer falhas em seu planejamento (causa real). Essa postura, embora proteja temporariamente a autoestima do líder, impede o aprendizado e a correção de rumos, prolongando e agravando problemas. Além disso, os subordinados percebem a injustiça e falta de humildade, minando a confiança no líder.

A vaidade correlaciona-se também com um estilo de liderança autoritária e centralizadora. Em parte, isso ocorre porque indivíduos vaidosos acreditam que somente eles têm capacidade ou visão corretas - ou, mesmo que reconheçam talentos na equipe, não suportam dividir o palco. Assim, baixos níveis de delegação e microgerenciamento são sintomas típicos. Eles mantêm as decisões concentradas no topo e frequentemente ignoram o conhecimento técnico dos especialistas subordinados, preferindo impor suas ideias (muitas vezes para ter o prazer de dizer que a ideia foi sua). Esse autocratismo vaidoso pode inicialmente passar a impressão de liderança “forte” ou “decidida”, mas com o tempo sufoca a iniciativa dos funcionários e engessa a organização. Pesquisas em comportamento organizacional mostram que equipes submetidas a alto controle hierárquico e pouca autonomia tendem a perder a proatividade e a criatividade, operando apenas no nível mínimo exigido (work-to-rule). No setor público, isso é especialmente problemático em áreas que demandam inovação ou solução ágil de problemas sociais complexos - uma liderança inflexível e autocentrada pode travar processos decisórios e retardar entregas importantes à sociedade.

Em contraste, lideranças com humildade e inteligência emocional apresentam comportamentos opostos: reconhecem suas limitações, ouvem conselhos, compartilham sucesso com a equipe e lidam de forma equilibrada com críticas e fracassos. A humildade, vale notar, não significa insegurança ou fraqueza da autoridade, mas sim a consciência realista de si e a valorização dos outros. John Maxwell, especialista em liderança, costuma dizer que “um líder arrogante exalta a si mesmo, enquanto um líder verdadeiro exalta sua equipe”. O desafio é que algumas culturas organizacionais - especialmente em ambientes políticos - acabam reforçando a vaidade: assessores endeusando chefias, mídia personalizando conquistas institucionais na figura de gestores, etc. Cabe às próprias organizações e suas instâncias de controle (como ouvidorias, corregedorias, tribunais de contas) criarem contrapesos para o personalismo, garantindo que procedimentos e equipes continuem funcionando independentemente da figura do líder.

Concluindo este tópico, pode-se definir vaidade na liderança pública como um traço caracterizado pela excessiva centralização no ego do gestor, manifestando-se em comportamentos como arrogância, busca de elogios pessoais, menosprezo à contribuição alheia e resistência a admitir erros.

## Lideranças Públicas Movidadas a Vaidade: Reflexões e Evidências

Diversos autores e profissionais têm observado os efeitos de lideranças motivadas mais por vaidades pessoais do que por compromisso com a equipe ou a missão institucional. Alberto Lage e Iracema Rezende (2025), em Cabeça de Candidato, estudam o comportamento de políticos em campanha e notam que muitos

candidatos são movidos predominantemente por vaidade, dentre outros possíveis impulsos (como desejo de realizar uma causa ou aproveitar uma oportunidade). Embora o caso seja de políticos em período eleitoral, essa constatação se estende a gestores já eleitos ou nomeados: parte considerável busca o cargo por status e prestígio pessoal. Lage e Rezende (2025) afirmam que “as motivações iniciais - vaidade, causa, oportunidade ou decisão coletiva - influenciam de forma profunda a jornada de quem se dispõe a disputar um cargo público”. Ou seja, quando a vaidade é o motor principal, toda a atuação do indivíduo tenderá a ser filtrada por esse viés.

Um ponto enfatizado por Lage e Rezende (2025) é o isolamento na “bolha de poder” que acomete líderes que se deixam levar pela vaidade no cargo. Eles ilustram que o poder prolongado cria uma bolha psicológica, na qual o líder acostumado a regalias (motoristas, ceremoniais, bajuladores) acaba confundindo o cargo que exerce com seu valor pessoal. Esse líder passa a se ver não como um servidor temporário investido de uma função, mas como alguém “predestinado ao poder”, desenvolvendo uma crença quase messiânica em si mesmo. Consequentemente, se e quando perde o cargo (pela alternância natural ou derrota política), o choque é brutal. Segundo pesquisa citada pelos autores (baseada em Keltner, Gruenfeld e Anderson, 2003), perder repentinamente o poder causa um impacto psicológico profundo, resultando em comportamentos desadaptativos e incapacidade de lidar com a nova realidade, especialmente em líderes acostumados à “bolha de privilégios”. Na analogia de Lage (2025), esses políticos desaprendem a “abrir as próprias portas” - ou seja, perdem habilidades básicas de autonomia e resiliência por terem se tornado dependentes das facilidades do poder. Transpondo essa análise para o cotidiano das organizações: mesmo antes de perderem o cargo, líderes vaidosos dentro da bolha comportam-se de forma desadaptativa, pois já não recebem informações honestas (só ouvem o eco de bajuladores), já não desenvolvem novas competências (por acharem que já sabem de tudo) e não criam sucessores (por insegurança de serem substituídos). Assim, suas equipes ficam estagnadas e desmotivadas pela falta de desenvolvimento e pela comunicação ineficaz - afinal, na bolha, a comunicação é distorcida e as más notícias são filtradas para não ferir o ego do chefe.

Relatos de servidores públicos sob líderes com esse perfil confirmam esses efeitos. É comum ouvirmos que “o chefe só ouve a si mesmo” ou que “qualquer ideia que não seja dele é descartada imediatamente”. Isso aniquila a motivação intrínseca dos técnicos, que deixam de contribuir ativamente - por que se esforçar em dar boas ideias, se serão ignoradas ou pior, apropriadas sem crédito? A criatividade e a iniciativa minguam, prevalecendo apenas uma execução burocrática do mínimo necessário. Além disso, líderes vaidosos muitas vezes cercam-se de assessores de confiança pessoal (às vezes chamados pejorativamente de “yes-men”), e isolam ou exoneram os funcionários que os contestam. Tal dinâmica gera medo e insegurança no ambiente. Estudos organizacionais demonstram que ambientes de trabalho com “clima de medo” inibem a comunicação aberta e a aprendizagem organizacional, pois os empregados preferem silenciar problemas a enfrentar a ira ou desprezo do chefe. Assim, erros operacionais podem se acumular sem correção e riscos

deixam de ser reportados, até resultarem em falhas graves - o que ironicamente compromete os resultados pelos quais o próprio líder será responsável.

Um aspecto notável da liderança vaidosa é a ausência de reconhecimento do trabalho alheio. Como já explorado via Herzberg, o reconhecimento é um potente motivador intrínseco. No setor público, onde promoções e bônus materiais são escassos, elogios formais, prêmios simbólicos ou mesmo agradecimentos públicos têm peso enorme para a satisfação do servidor. Entretanto, líderes vaidosos hesitam em reconhecer talentos subordinados, pois acreditam que isso diminuiria seu próprio brilho. Em casos extremos, chegam a "invisibilizar" a equipe: relatórios e apresentações trazem apenas o nome do chefe; esforços coletivos são anunciados na mídia como feitos do dirigente; subalternos de destaque são mantidos longe de holofotes. Esse comportamento colide com uma máxima da boa liderança: "um bom líder deve atribuir o sucesso à equipe e assumir para si a responsabilidade pelos fracassos". O vaidoso faz o oposto - culpa a equipe pelos erros e proclama-se salvador nos acertos. As consequências motivacionais são desastrosas: sentimentos de injustiça e desvalorização dominam a equipe, levando aos fenômenos de insatisfação já descritos na teoria da equidade (percepção de desigualdade) e da expectativa (baixa expectativa de reconhecimento futuro reduz esforço presente).

A longo prazo, equipes submetidas a lideranças desse tipo tendem a sofrer maior rotatividade (turnover), mesmo no serviço público onde pedir exoneração não é comum. Contudo, há outras formas de turnover além da demissão formal: servidores podem pedir transferência para outros setores menos nocivos, ou, se não conseguirem, entram em "demissão silenciosa" - cumprem horário, fazem tarefas básicas, mas não colocam energia extra nenhuma, ou até se afastam com licenças frequentes. Esses comportamentos são reflexos de desistência psicológica diante de um contexto percebido como impermeável a suas contribuições.

No tocante ao desempenho das equipes, a literatura indica correlação entre estilos de liderança positivos e indicadores como produtividade, qualidade do serviço e inovação. Por exemplo, pesquisas recentes indicam que líderes democráticos e participativos favorecem maior comprometimento e, consequentemente, melhor desempenho organizacional, em contraste com "chefes" autoritários que impõem pelo medo e produzem apenas obediência mínima. Consonante a isso, Likert já evidenciava que produtividade aumenta quando se sai do estilo autocrático para o participativo. Assim, se a vaidade conduz invariavelmente a estilos centralizadores (uma forma de autocracia, seja ela "exploradora" ou "benevolente"), espera-se naturalmente um impacto negativo no desempenho. De fato, sob líderes vaidosos raramente se atingem metas ambiciosas ou melhorias sustentáveis, porque o time carece de entusiasmo para "dar o algo a mais" ou mesmo para colaborar entre si - muitas vezes a própria competição interna é estimulada pelo líder para manter todos focados nele, o que sabota o espírito de equipe. Sem coesão e cooperação, cai a eficácia coletiva. Um funcionário público motivado pelo propósito, ao lidar com um chefe que só pensa em autopromoção, pode se sentir cínico: passa a enxergar os projetos apenas como plataformas pessoais do chefe, perdendo o senso de

significado no trabalho. A teoria do alinhamento de propósito sugere que quando os liderados não veem autenticidade e propósito compartilhado no líder, desconectam-se mentalmente.

Há também o efeito sobre a inovação e adaptabilidade da equipe. Lage e Rezende (2025) discutem, por exemplo, que diante de ameaças e crises, líderes inseguros tendem a adotar postura rígida e centralizadora, o que prejudica a capacidade de adaptação. Conforme pesquisa de Staw, Sandelands e Dutton (teoria da threat-rigidity), sob ameaça os líderes podem entrar em paralisia decisória, intensificando a sensação de impotência e dificultando a reinvenção. Relacionando: líderes vaidosos dificilmente admitem vulnerabilidade ou procuram ajuda em crises (para não “demonstrar fraqueza”), o que os leva a respostas pouco eficazes. Essa rigidez diante de ameaças agrava os problemas e, claro, afeta negativamente os resultados e o desempenho do órgão em momentos críticos - exatamente quando precisaria de liderança adaptativa. Em contraste, líderes resilientes, que planejam sua saída e entendem a transitoriedade do poder, tendem a gerir melhor transições e manter a equipe focada mesmo em períodos de incerteza.

Outro ponto do livro Cabeça de Candidato aproveitável aqui é o caso do político Ícaro, aquele que sobe rápido demais e cai por falta de estrutura e planejamento. Em organizações, podemos ver paralelos: gestores inebriados por um sucesso inicial fácil (às vezes herdado do antecessor ou fruto de condições externas favoráveis) podem negligenciar o trabalho duro de construir bases sólidas e equipe capacitada. Quando a “onda” passageira passa, ficam sem sustentação e a queda de desempenho é brusca. Muitos desses líderes Ícaro acreditavam-se infalíveis (húbris) e não admitiram conselhos para “endurecer as asas” e se preparar para voos mais altos. Em termos práticos, isso ressalta a importância de planejamento de longo prazo e aprendizado com pequenas adversidades para fortalecer a liderança. No entanto, a vaidade costuma vir acompanhada de impaciência e miopia temporal: o vaidoso quer resultados estrondosos rápidos para aparecer bem, e tende a sacrificar investimento em treinamento ou manutenção de processos que dariam frutos no futuro (quando talvez ele já não esteja presente para colher os louros). Tal miopia gera ganhos de curto prazo (às vezes somente cosméticos, de imagem) mas compromete a sustentabilidade do desempenho. A administração pública, com seus problemas complexos e contínuos, sofre quando os dirigentes adotam essa visão de curto prazo personalista.

Em suma, a evidência conceitual e empírica converge para a seguinte conclusão: a vaidade na liderança pública compromete a motivação ao minar fatores intrínsecos (reconhecimento, orgulho de pertencer, justiça) e insere fatores desmotivadores (medo, injustiça, falta de propósito), o que acaba refletindo negativamente no desempenho das equipes e da organização. Conforme observado, equipes sob líderes vaidosos tendem a apresentar baixa proatividade, falta de coesão, maior absenteísmo e possível queda na qualidade dos serviços entregues à população.

Os principais impactos identificados dessa condição sobre a motivação e o desempenho das equipes serão discutidos a seguir de forma organizada. Na

sequência, apresentam-se algumas estratégias e recomendações que emergem da literatura e da prática para lidar com o fenômeno - seja prevenindo a ascensão de lideranças vaidosas, seja reduzindo seus efeitos no ambiente organizacional.

## **IMPACTOS DA VAIDADE NA MOTIVAÇÃO E NO DESEMPENHO DAS EQUIPES**

No capítulo anterior foram examinados conceitualmente os comportamentos prejudiciais da vaidade do líder ao clima motivacional e ao funcionamento saudável da equipe. Neste capítulo, sintetizam-se os principais impactos dessa condição sobre a motivação e o desempenho, discutindo-os de forma organizada. Em seguida, apresentam-se algumas estratégias e recomendações para lidar com o fenômeno - seja prevenindo a ascensão de lideranças vaidosas, seja reduzindo seus efeitos no ambiente organizacional.

### **Consequências Negativas para a Motivação da Equipe**

(a) Desmotivação por falta de reconhecimento: Conforme enfatizado, um dos impactos mais imediatos da liderança vaidosa é a ausência ou insuficiência de reconhecimento aos subordinados. Herzberg já apontava que o reconhecimento é um motivador intrínseco poderoso e sua falta rouba do trabalho um elemento-chave de satisfação. Sob um chefe vaidoso, mesmo servidores diligentes e talentosos experimentam frustração ao verem seus esforços passarem despercebidos ou serem apropriados. Com o tempo, instala-se a apatia - o funcionário deixa de se esforçar além do mínimo, pois percebe que qualquer trabalho extraordinário apenas inflará o ego do líder sem lhe trazer realização pessoal ou reputação. Esse efeito corrosivo é particularmente nocivo entre funcionários mais jovens ou idealistas que entram no serviço público motivados a fazer a diferença; ao se depararem com barreiras ao reconhecimento, muitos perdem o entusiasmo inicial. Além disso, a falta de feedback positivo (uma forma de reconhecimento) dificulta a autorregulação motivacional: as pessoas não sabem se estão indo bem ou não, e sem validação tendem a supor o pior ou a cair na indiferença.

(b) Clima de insegurança e medo: Lideranças vaidosas frequentemente também são temperamentos autoritários, como visto. Isso gera um ambiente onde os subordinados têm receio de se expressar honestamente, de trazer más notícias ou discordâncias. A imprevisibilidade de humor do líder - que pode reagir mal a críticas ou sugestões que não partam dele - faz com que a equipe passe a pisar em ovos. Tal clima de tensão psicológica é incompatível com motivação saudável: funcionários constantemente ansiosos com a reação do chefe têm sua motivação intrínseca tolhida pelo estresse. Em vez de focarem na tarefa e encontrarem satisfação nela, focam em evitar a próxima bronca ou em como agradar o chefe. Essa extravessão da motivação (fazer apenas pelo olhar do chefe) é característica de ambientes disfuncionais. Como resultado, muitos desenvolvem atitude defensiva: não se arriscam, não inovam e podem até mascarar problemas para se proteger, ao invés de engajar sinceramente nas metas da organização.

(c) Perda de identificação e comprometimento (alienação): A vaidade do líder também enfraquece o senso de propósito compartilhado. Em organizações públicas, a motivação muitas vezes se ancora na identificação com a missão institucional (ex: educar crianças, prover saúde, segurança, etc.). Contudo, quando um gestor coloca seus interesses acima da missão, a equipe percebe uma desconexão entre o discurso oficial (servir ao público) e a realidade prática (servir ao ego do chefe). Isso pode gerar cinismo organizacional - uma descrença nas verdadeiras intenções da liderança e, por extensão, nos valores da organização. Empregados cínicos tendem a se desengajar emocionalmente: cumprem ordens de forma mecânica, mas não vestem a camisa. Especialmente em equipes de alta competência ou com histórico de engajamento, esse desalinhamento de valores é profundamente desmotivador, pois equivale a trair aquilo que os movia. Festinger sugeriu que incoerências entre crenças e práticas criam dissonância; aqui, o servidor acredita no serviço público, mas vê práticas de vaidade personalista - a dissonância resultante ou força o indivíduo a sair (se pode) ou a ajustar sua crença, tornando-se cínico e se importando menos.

(d) Redução da coesão e colaboração interna: Outro impacto notável da liderança vaidosa é a desagregação da equipe. Muitos líderes vaidosos, conscientemente ou não, acabam promovendo rivalidades internas: seja porque favorecem abertamente alguns (gerando inveja e ressentimento entre pares), seja porque adotam a tática de dividir para reinar (mantendo subordinados competindo por sua aprovação). Sem um líder agindo como integrador e modelo de colaboração, cada um passa a olhar mais para si. Equipes coesas, em que colegas se ajudam e compartilham conhecimentos, tendem a ser mais motivadas - o trabalho em equipe satisfaz necessidades sociais e de pertencimento (Maslow) e pode aumentar sentimento de eficácia coletiva. Porém, num clima de competição individualista fomentado pela vaidade do chefe, perde-se a confiança horizontal. Colegas tornam-se reticentes em cooperar plenamente ("não vou ajudar fulano, já que o chefe só elogia ele e ignora a mim"). Esse rompimento do espírito de equipe reduz fontes importantes de motivação: por exemplo, o orgulho de pertencer a um time de alto desempenho dá lugar à indiferença ou hostilidade.

(e) Estagnação profissional e desmotivação por falta de desenvolvimento: Líderes vaidosos raramente atuam como mentores ou apoiadores do crescimento dos subordinados - afinal, ver um subordinado crescer pode representar uma ameaça ou, no mínimo, diminuiria a dependência que ele tem do chefe. Assim, eles podem negar oportunidades de capacitação ou não delegar projetos desafiadores, privando a equipe de aprender coisas novas. Alguns chegam a bloquear promoções de talentos ("seguram" um funcionário competente em seu setor porque ele é útil, mesmo que merecesse ascender). Tal cenário gera forte desmotivação nos indivíduos mais ambiciosos ou de elevado potencial, que sentem não ter perspectivas sob aquela liderança. Teorias modernas de motivação (como a própria autodeterminação) falam da necessidade de competência: as pessoas querem sentir que evoluem e dominam habilidades. Se a liderança não proporciona meios para isso - ou pior, sabota o desenvolvimento - instala-se a frustração e eventualmente a pessoa buscará outras saídas (como concursos para outro órgão, se for o caso, ou simplesmente "encostar-se" já que não é valorizada mesmo).

(f) Justiça e ética comprometidas - indignação motivacional: Por fim, vale citar o impacto no sentido de justiça e ética dos funcionários. A maioria das pessoas quer se orgulhar do local onde trabalha e do líder a quem responde. Quando percebem que seu líder age de forma antiética ou injusta movido por vaidade (por exemplo, manipulando informações para autopromoção, usando recursos públicos para benefício próprio, promovendo apadrinhados incompetentes), muitos desenvolvem um sentimento de indignação moral. Esse sentimento, se não pode ser extravasado (já que o líder não aceita críticas), torna-se ou apatia ou desejo de sair. A motivação sofre porque a pessoa não quer contribuir para algo que julga errado. Em alguns casos, servidores conscientes chegam a fazer denúncias ou buscar proteção em sindicatos, o que mostra o nível de desgaste a que se chega. Mesmo os que ficam calados acabam diminuindo o ritmo de trabalho como forma de protesto silencioso ou por pura deceção.

## **Consequências Negativas para o Desempenho e Resultados Organizacionais**

Os efeitos acima na motivação individual e coletiva já prenunciam impactos nos indicadores de desempenho organizacional. Podemos destacar:

(a) Queda na produtividade e eficiência: Equipes desmotivadas produzem menos e consomem mais tempo para entregar resultados. A falta de iniciativa e criatividade se traduz em menor resolução de problemas e ineficiências não corrigidas. Além disso, quando subordinados reduzem o ritmo (seja por burnout emocional, seja por retaliação passiva), prazos começam a estourar, filas aumentam (no caso de serviços ao cidadão), metas deixam de ser batidas. O líder vaidoso muitas vezes reage a isso cobrando autoritariamente mais resultados, sem entender a raiz motivacional do problema, o que pode agravar a situação. Em casos extremos, pode recorrer a punições ou ameaças (ex: abrir processos disciplinares por baixo desempenho), instaurando um círculo vicioso de medo que, novamente, não motiva, apenas extrai conformidade mínima. Comparativamente, líderes que reconhecem e motivam conseguem obter esforço discricionário - aquele empenho extra voluntário que faz a diferença na produtividade. O vaidoso só obtém o que consegue mandar diretamente, nada mais.

(b) Comprometimento da qualidade do serviço/produto: Motivação está ligada não só à quantidade de trabalho, mas também à qualidade. Profissionais desmotivados tendem a ser menos cuidadosos e menos zelosos. O orgulho pelo trabalho bem-feito é minado quando o chefe não valoriza a qualidade (apenas valoriza aquilo que o favorece). Assim, erros podem aumentar, atendimento ao público pode se tornar mais frio e impessoal, e projetos podem ser entregues sem refinamento. Na gestão pública, isso significa potencialmente serviços de pior qualidade ao cidadão - uma consequência social da vaidade no comando. Por exemplo, numa escola pública sob direção vaidosa, professores desmotivados podem preparar aulas menos elaboradas, afetando a educação dos alunos; ou num hospital, uma equipe desmotivada pode se envolver menos, afetando o cuidado ao

paciente. Esses efeitos, embora indiretos, são reais, pois a motivação do servidor público tem sido correlacionada em estudos com a satisfação dos usuários do serviço.

(c) Inovação e melhoria contínua estagnadas: Como discutido, ambientes dominados pelo ego do chefe inibem a troca franca de ideias e punem riscos. Logo, a capacidade inovadora despenca. Os processos ficam engessados, pois qualquer sugestão de mudança pode ser interpretada pelo líder vaidoso como crítica à sua gestão atual. Assim, projetos de melhoria que naturalmente surgiram da base (que muitas vezes conhece de perto os problemas) são sufocados. A organização pode ficar para trás em relação a outras que evoluem. Essa falta de inovação tem impacto de desempenho a médio e longo prazo - índices de eficiência param de melhorar, a satisfação dos usuários não aumenta, etc., e a entidade perde oportunidades de ouro de modernização. No contexto atual de administração pública gerencial, que enfatiza gestão de resultados, isso é bastante prejudicial.

(d) Aumento de retrabalho e erros devido à má comunicação: Outra consequência concreta é que a comunicação top-down e bottom-up fica prejudicada. Se a equipe tem medo de perguntar ou reportar más notícias, problemas operacionais que poderiam ser resolvidos rapidamente podem crescer em gravidade. Decisões do líder podem não ser implementadas corretamente porque os subordinados não se sentiram à vontade para tirar dúvidas (por exemplo, o líder anuncia um plano ambicioso mas não abre espaço para discussão; a equipe sai com entendimentos diferentes e executa de forma desalinhada). Isso gera retrabalho, desperdício de recursos e atrasos. Além disso, ocultação de informações ("não vou avisar o chefe que essa etapa atrasou, senão ele explode") pode levar a surpresas desagradáveis depois, afetando resultados finais. No limite, pode ocorrer até não conformidade legal: imagine que por medo de retaliação um técnico deixe de alertar o dirigente de que tal ação viola alguma norma - o órgão pode cometer um ato ilegal ou irregular, com consequências institucionais sérias.

(e) Turnover e perda de talentos: Mencionamos a saída de pessoas como questão motivacional, mas do ponto de vista de desempenho organizacional, a perda de servidores experientes e capacitados (que pedem transferência ou exoneração) significa perda de capital humano. Novas pessoas terão que ser treinadas (isso custa tempo e dinheiro), e até atingirem o mesmo nível, a produtividade cai. Em serviços públicos altamente especializados, essa perda é muito danosa - por exemplo, um programador sênior de um setor de TI público que sai porque não aguentava mais o chefe vaidoso representará possivelmente meses de atraso em projetos até alguém novo assumir suas funções plenamente. Além disso, mesmo quem não sai pode "se aposentar na cadeira", isto é, ficar formalmente presente mas sem contribuir de fato. Tudo isso diminui a capacidade produtiva global do órgão.

(f) Reputação institucional abalada: Embora mais intangível, esse impacto merece nota. Quando um líder público é notoriamente vaidoso e se envolve em polêmicas de autopromoção ou tratamento inadequado de subordinados, a reputação da instituição perante stakeholders pode sofrer. Clientes internos e externos perdem confiança. Por exemplo, se torna público que um determinado

secretário municipal se auto atribui obras feitas por sua equipe técnica e ignora pareceres profissionais (por acreditar saber mais que os especialistas), outras áreas do governo ou a população podem passar a duvidar da qualidade dos projetos daquele órgão - mesmo que a equipe seja boa. Essa perda de credibilidade pode se traduzir em menos recursos orçamentários aprovados (afinal, por que financiar um departamento disfuncional?), em maior escrutínio de órgãos de controle e pressão política. Em resumo, a imagem da organização é afetada, o que indiretamente impacta seu desempenho por reduzir-lhe apoio e aumentar cobranças.

## **Estratégias para Mitigar os Efeitos da Vaidade nas Lideranças Públicas**

Dado o quadro de consequências adversas, é pertinente discutir brevemente como mitigar ou prevenir tais situações. Embora o escopo principal do trabalho seja diagnóstico, algumas medidas de gestão e desenvolvimento podem ser apontadas, alinhadas às melhores práticas de governança pública e gestão de pessoas:

Promoção de uma cultura organizacional de feedback e humildade: Edgar Schein ressalta que a capacidade de internalizar feedbacks construtivos e se adaptar continuamente é essencial para fortalecer a liderança e mantê-la sólida frente a desafios. Ou seja, organizações devem incentivar ativamente que seus líderes recebam feedback (inclusive de subordinados) sem retaliação. Mecanismos formais como avaliações 360 graus, pesquisas anônimas de clima ou ouvidorias internas podem ajudar a quebrar a bolha do líder vaidoso, mostrando-lhe percepções externas de seu comportamento. Caso o líder ignore, instâncias superiores devem intervir - por exemplo, o dirigente máximo (prefeito, ministro) pode orientar e, se necessário, substituir gestores que demonstrem incapacidade de ouvir a equipe. Uma cultura que valoriza humildade significa também reconhecer e recompensar atitudes colaborativas dos líderes, e não apenas resultados numéricos individuais. Assim, se um gerente atinge metas mas às custas de um clima péssimo detectado em pesquisas, isso deve ser sinal vermelho para a alta administração.

Treinamento em inteligência emocional e liderança servidora: Programas de capacitação para gestores públicos podem focar no desenvolvimento de competências emocionais, como empatia, autoconhecimento e autocontrole, justamente para moderar tendências de vaidade. Autores como Daniel Goleman argumentam que líderes com alta inteligência emocional sabem reconhecer quando emoções como orgulho ou insegurança estão dirigindo suas ações e conseguem se autorregular. Além disso, disseminar o conceito de liderança servidora (Greenleaf) - que enfatiza que liderar é servir ao liderado, removendo obstáculos para que ele produza bem - pode ajudar a reorientar gestores. Líderes servidores colocam o "nós" acima do "eu". Ao incorporarem essa filosofia, diminuem significativamente manifestações de ego nocivas. Tais treinamentos devem ser práticos e contínuos, podendo incluir coaching individual para casos que necessitem (um coach externo pode, por exemplo, trabalhar com um gestor reconhecido como competente mas vaidoso, auxiliando-o a desenvolver mais humildade e visão de equipe).

Sistemas de reconhecimento institucionalizados: Para contrapor a arbitrariedade do líder vaidoso em reconhecer (ou não) pessoas, a instituição pode criar programas formais de reconhecimento dos funcionários, com critérios claros e independentes da vontade do chefe imediato. Por exemplo, prêmios anuais por projetos inovadores, elogios publicados em boletins internos para equipes que atingiram certos resultados, etc. Assim, mesmo se o chefe local não for dado a elogios, o próprio sistema organizacional supre um pouco essa lacuna motivacional, mostrando aos servidores que há valorização pelo trabalho. Claro que isso não elimina todos problemas de um líder difícil, mas ameniza a sensação de invisibilidade.

Rotação de lideranças e limites de mandato: Uma medida estrutural é evitar que um mesmo dirigente permaneça por tempo excessivo no poder sem alternância. Como mencionado, poder prolongado tende a alimentar a bolha e o sentimento de predestinação. Se a organização (especialmente em cargos comissionados ou funções gratificadas) adotar políticas de rodízio - por exemplo, mandatos temporários ou avaliação periódica para recondução - isso introduz um freio. O líder sabe que precisa prestar contas e que seu cargo não é vitalício. Em alguns contextos, isso já existe: chefias em certos órgãos passam por sabatina ou recondução a cada certo período. O ideal é que nesses processos a opinião dos liderados e indicadores de clima/desempenho também pesem, evitando que apenas relações políticas determinem a permanência. Essa alternância, quando bem conduzida, pode retirar do cargo líderes que se desviaram para um personalismo inaceitável, antes que causem estragos irreparáveis.

Exemplo vindo do topo: Em órgãos públicos, a postura dos altos dirigentes (secretários, ministros, presidentes de entidades) influencia a cultura de liderança dos níveis inferiores. Se o alto comando demonstra humildade, trabalho em equipe e foco no cidadão em vez de autopromoção, essa atitude tende a permear (até porque chefes vaidosos percebem que esse comportamento não é valorizado e ajustam-se ou saem). Portanto, uma recomendação é que os líderes máximos patrocinem abertamente valores de ética, impessoalidade e meritocracia. Por exemplo, não cultuando personalismos nas cerimônias (agradecendo sempre as equipes publicamente), punindo condutas de assédio moral (muitas vezes associadas a chefes autoritários) e mantendo comunicação transparente sobre resultados como frutos de esforço coletivo. Isso sinaliza a todos os gestores intermediários qual é o comportamento esperado.

Mentoria e aconselhamento para novos líderes: Quando alguém assume uma função gerencial pela primeira vez, especialmente se jovem, pode se deslumbrar com o status. Implementar programas de mentoring onde gestores seniores experientes (e com reputação de liderança positiva) aconselham os novatos pode prevenir o desenvolvimento de vícios de vaidade. Uma espécie de “anjo da guarda” organizacional orienta: “cuidado com isso, ouça sua equipe”, etc. Esse aconselhamento de igual para igual muitas vezes é mais eficaz do que treinamentos formais, pois o mentor relata casos vividos e cria um espaço seguro para o novo líder falar de suas inseguranças (que muitas vezes são a raiz da vaidade exacerbada - p.ex., alguém inseguro que compensa agindo de forma arrogante).

Foco nos valores públicos e na missão: Reforçar, em comunicações internas, o propósito e os valores do serviço público pode ajudar a recentrar todos (líderes e liderados) no que realmente importa: o bem público, o atendimento ao cidadão, a justiça social, etc. Organizações que conseguem cultivar um forte ethos de servir tornam a vaidade individual algo destoante e menos tolerado pelos pares. Em outras palavras, quando o grupo valoriza mais a causa pública do que figuras individuais, o próprio grupo tende a regular lideranças desviantes. Um exemplo disso é em corporações como bombeiros ou médicos do SUS: a cultura de salvar vidas e ajudar a comunidade pode ser tão forte que lideranças muito egóicas não conseguem apoio interno. Incentivar esse ethos por meio de códigos de ética, ritos e narrativas institucionais (histórias de servidores exemplares, etc.) é uma forma indireta porém poderosa de controle.

Estas estratégias são meios de prevenir que a vaidade do líder floresça e cause danos, ou pelo menos de reduzir seus efeitos quando presente. Naturalmente, cada situação exigirá uma combinação adequada de abordagens, e em alguns casos extremos a única solução será realmente substituir o líder cujo comportamento esteja incompatível com os princípios de boa gestão pública. Afinal, a administração deve primar pelo interesse público e pelo bem-estar de suas equipes - um líder que sacrifica esses valores por vaidade pessoal contraria os fundamentos da gestão pública profissional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao final desta monografia, retoma-se a pergunta central proposta: como a vaidade nas lideranças públicas compromete a motivação e o desempenho das equipes? Os capítulos precedentes forneceram base teórica e discussão analítica suficiente para permitir uma resposta abrangente, o que é sintetizado a seguir, juntamente com reflexões finais e recomendações.

Ficou evidenciado que a vaidade do líder - caracterizada por orgulho excessivo, necessidade de autoengrandecimento e comportamento centrado em si próprio - exerce influência profundamente negativa sobre os principais determinantes da motivação no trabalho. Sob uma liderança vaidosa, fatores motivacionais intrínsecos como reconhecimento, senso de realização, autonomia e significado do trabalho tendem a ser suprimidos ou apropriados pelo líder, deixando os liderados desprovidos dessas fontes de satisfação. Simultaneamente, intensificam-se fatores desmotivadores ou “higiênicos” (no sentido de Herzberg) como relações de trabalho conflituosas, falta de justiça e clima de medo, que promovem insatisfação. Essa dupla ação - reduzir motivadores positivos e elevar elementos negativos - cria um ambiente onde a motivação definha. Os servidores, antes engajados por vocação pública ou profissionalismo, veem-se desestimulados e emocionalmente desvinculados, adotando posturas de apatia, mera conformidade ou até resistência passiva.

Os impactos no desempenho das equipes e da organização, por conseguinte, são marcantes. Equipes desmotivadas produzem menos e pior: queda de produtividade, piora na qualidade dos serviços prestados e diminuição da inovação e proatividade foram identificadas como consequências diretas. Além disso, dinâmicas internas deterioradas levam à perda de talentos, seja por afastamento psicológico, seja pela saída física de servidores competentes que procuram ambientes mais saudáveis. No setor público, isso se traduz em ineficiência administrativa e potencial prejuízo ao atendimento do interesse público - resultados esses que contradizem a finalidade das instituições. Ou seja, a vaidade gerencial não é um mero detalhe de personalidade sem maiores consequências: ela pode comprometer a efetividade de políticas e serviços públicos na ponta, ao minar a força de trabalho que os executa.

Diante dessa constatação, ressaltam-se algumas recomendações já delineadas no último capítulo. Em termos preventivos, é fundamental promover uma cultura administrativa que valorize a humildade e a prestação de contas, com sistemas de feedback que permitam detectar e corrigir tendências de personalismo antes que se agravem. A capacitação de gestores em inteligência emocional e liderança servidora surge como estratégia para desenvolver autocritica e empatia, qualidades antagônicas à vaidade desmedida. Também se enfatiza a importância de mecanismos institucionais de controle e alternância de poder, de modo que nenhum líder se sinta inamovível ou acima das regras - a rotatividade saudável e a avaliação de desempenho das chefias podem servir de freio à formação de "bolhas de poder".

Para lidar com situações em que a vaidade já esteja instalada, recomenda-se fortalecer canais de denúncia e proteção aos subordinados (como ouvidorias e corregedorias ativas) e, se necessário, proceder à substituição de líderes cujo comportamento fira os princípios da boa governança pública. Além disso, programas de mentoria para novos gestores e campanhas internas de valorização da missão pública podem ajudar a reafirmar valores institucionais, diluindo o espaço para manifestações egoísticas.

Por fim, reforça-se que a busca por lideranças mais equilibradas não implica abrir mão de personalidades fortes ou ambição - implica, isto sim, canalizar essas características para objetivos coletivos e mantê-las sob a égide da ética e do serviço público. A vaidade na medida certa, traduzida em autoconfiança e orgulho do trabalho, pode até impulsionar resultados positivos; o excesso, porém, degrada as relações e os propósitos organizacionais. Em suma, construir uma administração pública eficaz e motivadora passa necessariamente por reconhecer e mitigar os efeitos da vaidade nas lideranças, promovendo estilos de gestão mais participativos, conscientes e comprometidos com o bem comum.

## REFERÊNCIAS

BASS, Bernard; RIGGIO, Ronald. **Transformational Leadership**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FESTINGER, Leon. **A Theory of Cognitive Dissonance**. Stanford: Stanford University Press, 1957.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HERZBERG, Frederick. **Work and the Nature of Man**. Cleveland: World Publishing, 1966.

HITT, Michael A.; MILLER, Chet C.; COLELLA, Adrienne. **Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar**. Trad. Cássio de A. Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KELTNER, Dacher; GRUENFELD, D. H.; ANDERSON, C. “**Power, Approach, and Inhibition.**” Psychological Review, v. 110, n. 2, p. 265-284, 2003.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People & Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 2006.

LAGE, Alberto; REZENDE, Iracema. **Cabeça de Candidato**. São Paulo: Labrador, 2025. 304 p.

LIKERT, Rensis. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

MASLOW, Abraham. **Motivation and Personality**. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970.

MCCLELLAND, David. **The Achieving Society**. Princeton: D. Van Nostrand, 1961.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

STAW, Barry; SANDELANDS, Lloyd; DUTTON, Jane. “**Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multilevel Analysis.**” Administrative Science Quarterly, v. 26, n. 4, p. 501-524, 1981.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

VROOM, Victor. **Work and Motivation**. New York: Wiley, 1964.