

Em busca de uma liderança (mais) orientada para o serviço público: proposição de uma escala com características e comportamentos para líderes públicos no Brasil.

Towards Public Service-Oriented Leadership: Proposing a Scale of Characteristics and Behaviors for Public Leaders in Brazil.

Marcos Menezes de Moraes¹

Juliana Mansur²

Resumo

As transformações da administração pública agregam complexidade ao serviço público e demandam um novo papel para o gestor público. Além disso, influenciam a relação líder-liderado, requerendo novas formas de liderança para maior efetividade. No Brasil, essa discussão ocorre em paralelo a uma estrutura que avança lentamente. Diversos fatores da cultura e da legislação tornam a liderança um desafio, como a estabilidade, a cultura do concurso público, a rigidez das políticas de gestão de pessoas e a orientação burocrática dos departamentos de pessoal. Nesse sentido, o presente artigo objetiva colaborar com esse debate identificando características e comportamentos que são tidos como um ideal de liderança efetiva no país. Para tanto, foi realizada uma pesquisa quantitativa exploratória, a partir de instrumentos de medida existentes cujos itens foram classificados e avaliados pelo Método de Avaliação de Experts. Os dados evidenciam um modelo composto por 30 itens, divididos nas 3 dimensões propostas por Tavares (2019): Atitude Servidora, Habilidades Catalíticas e Competências Gerenciais, que juntas compõem a Liderança Orientada para o Serviço Público. Este trabalho é o primeiro estudo que se propõe a pioneiro ao validar os aspectos que, na perspectiva de servidores públicos, se relacionam a uma liderança efetiva no setor público brasileiro, assim como apresenta insumos para a construção e o aperfeiçoamento de políticas de desenvolvimento de liderança em gestores públicos. **Palavras-Chave:** Liderança pública. Gestão de pessoas no serviço público. Profissionalização do serviço público.

Abstract

The transformations in public administration have increased the complexity of public service and demand a new role for public managers. They also affect the leader–follower relationship, requiring new forms of leadership for greater

¹ Fundação Don Cabral. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7525-0691>. Email: marcosmoraes@fgvmail.br

² Fundação Don Cabral. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6382-5147>. Email: juliana.mansur@fdc.org.br

effectiveness. In Brazil, this discussion unfolds alongside a structure that advances slowly. Various cultural and legal factors make leadership challenging, such as tenure, the culture of civil service examinations, the rigidity of human resource policies, and the bureaucratic orientation of personnel departments. In this context, the present article seeks to contribute to the debate by identifying characteristics and behaviors regarded as an ideal of effective leadership in the country. To that end, we conducted an exploratory quantitative study using existing measurement instruments, whose items were classified and assessed through the Expert Evaluation Method. The data reveal a model comprising 30 items, grouped into the three dimensions proposed by Tavares (2019): Service-Oriented Attitude, Catalytic Skills, and Managerial Competencies, which together constitute Public Service-Oriented Leadership. This is the first study to validate, from the perspective of public servants, the aspects associated with effective leadership in the Brazilian public sector, and it offers inputs for the design and refinement of leadership development policies for public managers.

Keywords: Public Leadership. People management in the public service. Professionalization of the public service.

* * *

1 Introdução

As transformações da administração pública demandam a profissionalização do gestor público, incluindo a incorporação de novos valores e o desenvolvimento de competências de liderança (Lopes et al., 2020).

No Brasil, essa discussão ocorre em paralelo a uma estrutura de contratação e formação de gestores que avança lentamente. Estudos apontam que a insuficiência de um *ethos* de serviço público, a defasagem das políticas de recursos humanos, especialmente para contratação de servidores, e a exposição jurídica dos gestores públicos agregam desafios para a gestão de pessoas no setor público (Coelho & Menon, 2018; Santos, 2020). Contudo, embora existam modelos de liderança validados na literatura, estes estão frequentemente relacionados à liderança em geral, carecendo das especificidades da administração pública (Getha-Taylor et al., 2011; Vogel & Masal, 2015). Assim, este estudo propõe um instrumento que capture os comportamentos e as características que, na percepção dos

servidores, são ideais para uma liderança efetiva no serviço público. Para isso, foram agregadas escalas validadas de liderança, condizentes com as particularidades do serviço público brasileiro, para a construção da Liderança Orientada para o Serviço Público. Ainda, o instrumento proposto foi submetido à validação de conteúdo por especialistas. Por fim, a análise fatorial foi realizada no conjunto de dados oriundo das respostas dos próprios especialistas.

Assim, o presente trabalho contribui para a teoria e a prática da administração pública de diferentes formas. Primeiro, investiga os elementos que refletem um ideal de liderança para o serviço público, apresentando uma sugestão de instrumento de mensuração que consolidou medidas anteriores e aspectos do contexto brasileiro. Logo após, oferece subsídios para a compreensão das singularidades da liderança no serviço público brasileiro e, por fim, sugere elementos a serem considerados na construção de programas de formação que desenvolvam competências de liderança em gestores públicos.

2 Referencial Teórico

2.1 A liderança no serviço público

A liderança, descrita como um processo de influência sobre outras pessoas, é fundamental para orientar e estruturar relações e objetivos em ambientes em que convivem pessoas com interesses distintos e potencialmente divergentes (Mansur & Sobral, 2011; Yukl, 2012). Nessa mesma direção, é apontada como essencial para a condução de organizações em cenários competitivos e complexos em direção a resultados satisfatórios (Noce, 2006; Perez & Oliveira, 2015).

As especificidades do setor público, como o baixo nível de motivação dos servidores, a escassez de recursos financeiros e materiais e a ambiguidade entre discurso e prática, somadas à crescente demanda da sociedade, tornam a liderança uma obrigação moral do gestor público (Behn, 1988). É necessário considerar também que a diferença no nível de discricionariedade e na mensuração do resultado de gestores cria formas distintas de liderança entre gestores públicos e privados (Hooijberg & Choi, 2001).

Mesmo reconhecendo que o objetivo das organizações públicas é diferente das privadas, principalmente por não visarem o lucro, a literatura aponta que, a partir da Administração Gerencial, a sociedade passou a exercer maior pressão por desempenho e resultados – objetivos à época relacionados à iniciativa privada – no setor público brasileiro (Oliveira et al., 2010).

Ainda, para compreender a liderança no serviço público, cabe destacar a diferença entre o gestor, aquele que faz uso da sua autoridade formal para exercer controle e criar regras buscando atender os interesses da organização (Perez & Oliveira, 2015), e o líder, a pessoa que possui a dimensão técnica e capacidade de relacionamento com servidores e demais stakeholders (Oliveira et al., 2010). Contudo, estudos indicam que todas as pessoas têm capacidade para liderar e não devem ser classificadas em estereótipos extremos (Yukl, 2012; Jucá, 2013).

A liderança foi incluída como uma competência esperada para altos cargos do serviço público em diversos países, como Canadá, Estados Unidos e Reino Unido (Amaral, 2006). Este entendimento também é visto no Brasil, onde a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) elaborou as Matrizes de Desenvolvimento de Competências para o Setor Público, documentos que elencam as competências essenciais para a alta liderança no país (Oliveira et al., 2021).

2.2 A liderança e os desafios contemporâneos do setor público

Nos últimos anos, o foco da gestão pública passou do controle da burocracia para a responsabilidade de servir e capacitar cidadãos (Denhardt & Denhardt, 2000). Esta mudança resultou em uma transformação para governos, que precisaram e precisam lidar com novas formas de governança, as quais demandam diálogo com novos atores (Smith, 2003).

As novas formas de governar também interferiram nas relações entre o líder e o liderado no setor público, que eram baseadas em um sistema hierárquico e passaram a ser regidas por habilidades políticas, pela necessidade de atuar em ambientes complexos (Getha-Taylor et al., 2011). Assim, avançar com políticas públicas eficazes nesse cenário tem sido visto como um desafio que demanda novos conhecimentos e habilidades para gestores públicos (Denhardt & Denhardt, 2000; Smith, 2003), e que, finalmente, influenciam a forma de liderar desses profissionais (Lopes et al., 2020).

Estudos anteriores apontam para diversas teorias de liderança como uma tentativa de explicar estilos mais apropriados para o setor público, como os estilos Transformacional e Transacional. Enquanto no primeiro o líder opera informalmente por relações humanas, dependendo da sua capacidade de sentir e perceber a necessidade dos liderados (Conger et al., 1997), no segundo, motiva a equipe a seguir os seus próprios interesses por meio de recompensas e da troca de benefícios (Batista et al., 2016; Yukl, 2012).

Outros trabalhos apontam que esses dois estilos exercem influência no desempenho de equipes, havendo a ressalva de que a Liderança Transacional pode, a longo prazo, gerar um baixo envolvimento do liderado

(Dias & Borges, 2015). Já outras pesquisas reforçam a importância do compartilhamento da tomada de decisão, favorecendo uma maior participação dos membros da equipe (Carvalho et al., 2020; Chin, 2015; Van Wart, 2013). A dificuldade em identificar estilos de liderança que respondam adequadamente aos desafios da administração pública motivou pesquisadores a propor novas teorias. Ainda assim, a literatura aponta que os modelos atuais para liderança no serviço público precisam incorporar especificidades da administração pública e características do escopo de trabalho dos gestores (Getha-Taylor et al., 2011; Tavares, 2019; Van Wart, 2013; Vogel & Masal, 2015).

Diferente dos estudos conduzidos no exterior, o contexto brasileiro tem características particulares e que agregam desafios para a gestão pública no país, como a coexistência de reformas com agendas distintas e divergentes (Menezes, 2009; Rodrigues & Miranda, 2015).

Para além da singularidade estrutural do estado brasileiro, as peculiaridades da legislação que rege as políticas de gestão de pessoas no setor público também interferem na forma de liderar no serviço público. Os servidores possuem estabilidade, baixa amplitude salarial e promoções asseguradas por lei, reduzindo as possibilidades do gestor para reconhecimento de entregas e desempenho (Bresser Pereira, 1996). Além disso, a contratação de servidores é pouco flexível e realizada sobretudo por concursos públicos (Glória Júnior et al., 2014; Gomes et al., 2015).

Embora os concursos sejam uma maneira isonômica para o acesso aos quadros públicos, a forma burocrática como o modelo é realizado tem permitido a contratação de profissionais com perfis inadequados (Araujo et al., 2020). Essa situação resultou na criação da figura do “concurseiro”, em que o universitário estuda para um concurso público sem foco em uma carreira específica (Chadid, 2016), sendo motivado, principalmente, pela estabilidade e remuneração (Albrecht & Krawulski, 2011). O mercado

gerado pelo concurso, conhecido como “indústria dos concursos”, a judicialização dos certames e a crença do mérito da aprovação, restrito à colocação no resultado das provas, dificultam a modernização das formas de recrutamento e seleção do setor público (Coelho & Menon, 2018).

Logo, para compor a sua equipe, na maioria dos casos, o gestor conta com servidores efetivos, admitidos por meio de concurso público, e de servidores comissionados, contratados por livre nomeação e sem estabilidade (Pereira & Filho, 2022). Esta modalidade enfrenta resistência dos efetivos tanto por casos de desvios de finalidade e ilicitudes, como o nepotismo e a “rachadinha”, quanto pela contratação de profissionais despreparados (Tabatcheik, 2015). Entretanto, quando os cargos em comissão são adequadamente ocupados, estudos mostram que é possível oxigenar os quadros públicos incorporando novas técnicas e conhecimentos a partir da contratação de servidores com diferentes experiências e trajetórias (Abrucio, 2007). A flexibilidade da nomeação de comissionados permite que o estado se beneficie da atração de profissionais especializados no momento de conveniência, possibilitando maior agilidade na resposta a situações específicas e a posterior readequação em linha com o planejamento de necessidade de mão de obra.

Importante considerar que os gestores públicos têm apoio limitado para o desenvolvimento da sua equipe e das suas próprias habilidades, pois os departamentos de recursos humanos ainda possuem uma visão estritamente jurídica, com abordagens limitadas e ausência de políticas integradas (Coelho & Menon, 2018). Essa realidade contrasta com o setor privado, onde o departamento é tido como estratégico (Paula & Nogueira, 2016).

Outro ponto relevante é a exposição política e jurídica dos gestores públicos. O contexto brasileiro demanda do gestor maior lealdade política em comparação à organizacional, já que suas decisões podem tornar o seu

cargo politicamente vulnerável (Motta, 2013). Isso pode resultar na realização de projetos de curto prazo, cujos retornos políticos sejam contabilizados durante o mandato político, e pela duplicação de projetos, ações estas que têm potencial para influenciar o desempenho dos servidores (Rodrigues & Bastos, 2013).

Por outro lado, o foco excessivo dos órgãos de controle na pessoa do gestor gerou o fenômeno do “apagão das canetas”, quando a decisão segura é não decidir (Simão, 2020), e até mesmo a aversão à nomeação em cargos de gestão (Circunsição, 2022). Para atenuar o risco a que estão sujeitos, gestores adotam estratégias que podem interferir na forma de liderar na esfera pública, como a delegação de responsabilidade, a indicação de bodes expiatórios e o encaminhamento para decisões colegiadas (Santos, 2020).

2.3 A influência do contexto brasileiro no estilo de liderança pública

A literatura aponta que liderança e a cultura organizacional são variáveis interdependentes (Somenzari et al., 2017). Isso significa que para entender o estilo de liderança adequado, é preciso compreender a cultura, que pode ser percebida como a estrutura, valores, crenças e pressupostos de uma organização, e vice-versa. Muito embora organizações públicas tenham particularidades, a burocracia a que estão expostas e o fato de que seus altos dirigentes são subordinados a uma autoridade externa tendem a produzir condições de trabalho similares (Pires & Macêdo, 2006).

Mesmo considerando essas semelhanças, cabe ao gestor perceber o estilo de liderança mais adequado à situação (Santos et al., 2018). Ou seja, é possível que um líder exerça mais de um estilo de liderança tanto separadamente quanto ao mesmo tempo, desde que as abordagens não sejam opostas.

Dessa forma, a coexistência de diferentes formas de liderar pode responder de uma forma ainda mais abrangente às nuances da cultura da organização pública. Em outras palavras, a consolidação de abordagens de liderança distintas pode levar a um resultado organizacional favorável (Santos et al., 2018).

Analisando, então, a tradição patrimonialista do Estado brasileiro e os recentes casos de corrupção na esfera pública, depreende-se o clamor popular à conduta ética no serviço público (Biason, 2011; Filgueiras & Aranha, 2011). A academia, por sua vez, responde a esse movimento com a Liderança Ética, cuja abordagem considera que o líder deve influenciar o comportamento ético dos liderados (Yukl, 2012).

Outra questão que permeia as organizações são as pressões internas e externas por maior profissionalização, demandando investimentos para a construção de capacidades institucionais e na qualificação de pessoas (Farias & Gaetani, 2002). Embora essas ações sejam de responsabilidade das unidades de Recursos Humanos, é preciso ponderar que a frequente orientação operacional, legalista e corporativista do setor dificulta avanços (Coelho & Menon, 2018). Logo, o gestor público precisa assumir para si o desenvolvimento da sua equipe, sendo a Liderança Humilde uma forma compatível com este cenário. A autoconsciência do líder, marca deste estilo de liderança, consiste na valorização genuína dos esforços dos liderados e na disposição em aprender com os outros (Lopes, 2020).

Ainda sobre o desenvolvimento dos servidores, é importante mencionar que a desmotivação do funcionalismo tem impacto na qualidade do serviço oferecido à população (Martins et al., 2021). Os autores mencionam que o favoritismo, o apadrinhamento e as transições governamentais são fatores que contribuem para esse sentimento. Embora essas questões tenham causas complexas e distantes do escopo individual dos gestores, a Liderança Servidora é descrita como um estilo que

contribui para aumentar a confiança, lealdade, satisfação e entrega da equipe ao passo que o líder se dedica a compreender e apoiar os liderados (Yukl, 2012).

Por outro lado, estudos apontam que a Liderança Compartilhada, aquela em que a tomada de decisão é compartilhada entre várias pessoas, tem efeito positivo sobre a intenção de deixar a organização, embora haja limitações na esfera pública (Carvalho et al., 2020; Lück, 2012). Cabe ressaltar que, em função da estabilidade dos servidores, a rotatividade também tem relação com pedidos de cessão ou transferência para outros órgãos públicos.

Para além da satisfação e motivação do servidor e do seu interesse em continuar no órgão, é preciso considerar que o baixo alinhamento institucional é constantemente apontado como um problema no setor público (Behn, 1988; Ramos et al., 2019). Há evidências de que o estilo de liderança do gestor imediato pode influenciar o comprometimento do servidor, tendo em vista que este está relacionado à percepção da missão organizacional (Flauzino & Borges-Andrade, 2008; Lopes, 2020).

Assim, a academia também desenvolveu instrumentos para a mensuração da motivação do servidor e da sua interação com os subordinados, como a Public Sector Motivation, a Multifactorial Leadership Questionnaire e a Public Leadership Questionnaire. Essas escalas são úteis para a percepção do estilo de liderança e para o desenvolvimento de políticas de desenvolvimento de pessoas.

Com base nas principais teorias de liderança e com o foco no serviço público, este estudo buscou investigar de que forma a mesma se manifesta no contexto brasileiro com relação às dimensões que a constituem, além da influência em atitudes e comportamentos dos servidores. Para tanto, consideramos como questão norteadora: quais características e

comportamentos são percebidos por servidores públicos como um ideal de liderança para um serviço público efetivo?

3 Método

A investigação empírica do objeto de estudo adotou uma perspectiva quantitativa exploratória, a partir de instrumentos de medida existentes que visam mensurar características, atitudes e comportamentos da liderança no serviço público. Essa decisão decorre da necessidade de mensurar, em escala, o quanto cada especialista entendia que o item refletia o construto a partir de um ponto de corte. Embora fosse possível avaliar a partir de métodos qualitativos, seria necessário contar com a subjetividade dos autores, o que fragilizaria o estudo.

O processo de validação da LOSP baseou-se em três estágios/fases, quais sejam: a construção do instrumento; a validação de conteúdo por meio da avaliação por especialistas; a coleta de dados das respostas ao instrumento, cujos respondentes/participantes foram os próprios especialistas; e a aplicação das análises fatorial exploratória e confirmatória.

3.1 Especificação das dimensões de Liderança Orientada para o Serviço Público

O objetivo foi estabelecer uma lista de itens previamente validados para medir a LOSP, com o objetivo de desenvolver uma escala com base no argumento teórico apresentado e modelos conceituais existentes.

3.1.1 Construção do instrumento de coleta

Para estabelecer a lista de itens, partimos da escolha conceitual de 9 escalas previamente validadas, além da criação de novas afirmativas com base na literatura. A principal escala foi a Public Leadership Questionnaire (Tummers & Knies, 2014) com 29 itens. Ainda, foram consideradas outras 8 escalas de liderança compatíveis com os desafios do serviço público brasileiro, das quais 6 foram utilizadas em suas versões traduzidas do inglês americano para o português brasileiro e outras 2 foram traduzidas pelos próprios autores com tradução reversa. Os instrumentos estão disponíveis na Figura 1.

Com relação aos itens criados, estes foram baseados nos trabalhos de Santos (2020), Motta (2013) e Michener et al. (2018), os quais descrevem características e comportamentos do gestor público no Brasil. Os sete itens gerados foram: “encaminhar decisões arriscadas para bodes expiatórios”; “encaminhar decisões arriscadas para órgãos colegiados” e “adiar ou se abster quando se deparar com decisões arriscadas”, com base em Santos (2020); “investir tempo no relacionamento com políticos”, “se dedicar para compreender o cenário político e como os projetos da unidade podem ser afetados” e “buscar ativamente apoio político para fortalecer a unidade de trabalho”, com base em Motta (2013); e “orientar a resposta de solicitações de informações dos cidadãos de forma completa e precisa”, com base em Michener et al. (2018).

Quadro 1. Relação de instrumentos e itens incluídos na fase de especificação

Instrumento	Autoria	Versão em português	Itens
<i>Public Leadership</i>	Tummers e	Tradução e	29

<i>Questionnaire</i>	Knies (2014)	Tradução Reversa	
<i>Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)</i>	Avolio e Bass (2004)	Carvalho (2020)	45
Liderança Humilde	Owens, Johnson e Michell (2013)	Gomes (2018)	9
<i>Public Service Motivation (PSM)</i>	Perry (1996)	Buiatti e Shinyashiki (2011)	22
<i>Servant Leadership Questionnaire (SLQ)</i>	Barbuto e Wheeler (2006)	Almeida e Faro (2016)	23
<i>Ethical Leadership at Work Scale (ELW)</i>	Kalshoven, Den Hartog e de Hoogh (2011)	Almeida et al. (2018)	29
Liderança Compartilhada	Arnold et al. (2000)	Diógenes et al. (2012)	5
Não especificada	Santos (2020), Motta (2013) e Michener et al. (2018)	-	7

Fonte: elaborado pelos autores (2022)

No total, foram levantados 169 itens, que foram reduzidos para 161 após a avaliação de duplicidade de itens. Foram eliminados 6 itens da Ethical Leadership at Work Scale e 2 itens da Liderança Servidora. Itens

avaliados com duplicidade foram aqueles que apresentavam a mesma palavra-chave e construção afirmativa semelhante. Por exemplo (“Se preocupa com o serviço prestado ao público” e “É preocupado com a prestação do serviço ao público”). O apêndice 1 apresenta a lista dos itens gerados e que foram descartados.

3.1.2 Avaliação do Instrumento por Especialistas

Os 161 itens gerados no processo de levantamento das escalas foram submetidos à avaliação por especialistas, com o objetivo de compreender os elementos fundamentais que contribuem para que uma liderança seja orientada para o serviço público e considerada efetiva. Para essa etapa, foram convidados servidores públicos em exercício, de diferentes Poderes, atuantes em áreas governamentais distintas e em níveis hierárquicos variados. Esses profissionais foram considerados especialistas por terem formação profissional em Gestão Pública e concluído módulos de treinamento de competências para a liderança.

A pesquisa foi realizada por meio do envio de um formulário para preenchimento on-line disponível no Qualtrics.com, em setembro de 2022, sendo apresentada em 4 seções. O início do estudo se deu a partir do termo de consentimento informado, seguido por uma descrição de boas-vindas e explicação da atividade, detalhando o objetivo de avaliar, enquanto especialista, em que medida cada afirmativa contribuía para garantir a efetividade da liderança orientada para o serviço público. A segunda seção apresentava o comando da questão, sinalizando o uso de uma escala likert de 7 pontos que variava de 1 = “Essa característica ou comportamento nada contribui para uma liderança orientada para o serviço público efetiva” a 7 = “Essa característica ou comportamento contribui de forma decisiva para uma liderança orientada para o serviço público efetiva”. Os

161 itens foram divididos em 4 páginas diferentes, dispostos de forma aleatória para os participantes. A terceira seção levantou dados demográficos, como gênero, faixa etária e tipo de vínculo. Finalmente, a quarta seção contou com um campo aberto para sugestões ao estudo.

Do total de especialistas convidados, 20 concordaram em participar da avaliação dos itens e classificação das afirmativas, e 18 realizaram o estudo na íntegra. Os especialistas eram qualificados como servidores efetivos, efetivos nomeados em cargos comissionados, comissionados ou empregados celetistas de organizações públicas. Com relação ao gênero, a maioria se declarou mulher (60%), frequência alinhada com a distribuição de gênero do serviço público brasileiro, e a amostra apresentou média de 41,7 anos de idade, variando de 25 a 65 anos.

3.1.3 Resultado da Avaliação dos Especialistas

As avaliações dos 18 especialistas foram analisadas seguindo dois passos. Primeiramente, examinou-se, item a item, a convergência de classificação entre os especialistas. O primeiro critério adotado foi a média dos avaliadores, a qual deveria, necessariamente, ser superior a 5,2, média geral dos 161 itens. O segundo critério foi a avaliação de mínimo e máximo, tendo o mínimo de avaliação 4 (de 1 a 7) de que um dado item pode ser considerado efetivo. Entretanto, algumas afirmativas apresentaram média acima de 5,2, porém tinham respostas inferiores a 4.

A partir da análise de cada afirmativa, uma a uma, o segundo critério foi ajustado para permitir avaliações inferiores a 4, desde que representassem apenas 20% do total de respostas. Após a avaliação final por comparação e consenso, 33 itens foram retidos como representativos de características e comportamentos da LOSP.

Com base nos resultados apresentados, o estudo migrou para a avaliação das propriedades psicométricas e a dimensionalidade dos 33 itens finais.

4 Resultados

4.1 Validade do Construto

Utilizando o processo de randomização de Bernoulli, a amostra foi dividida em dois conjuntos de dados. Com um dos conjuntos de dados, realizamos uma análise fatorial exploratória (EFA) com rotação oblíqua usando os 33 itens selecionados, com extração baseada em valores Eigenvalue superiores a 1. Do total de itens, 3 não apresentaram cargas fatoriais satisfatórias (menor que 0,4) e, portanto, foram retirados da análise. Os demais carregaram em 2 fatores com variação total explicada de 63,2%. No entanto, a estrutura das matrizes indicou a presença de 20 itens com altas cargas fatoriais em um único fator, e outros 10 em outro. Por sua vez, a matriz de estrutura sugere alta correlação de todos os itens entre os dois fatores. Todas as cargas fatoriais foram acima de 0,60.

Usando a amostra na totalidade, realizamos uma análise fatorial confirmatória (CFA) usando a análise SEM Builder do Stata 14.2. A CFA visa testar o ajuste de um modelo em que cada um dos 30 itens foi configurado para carregar apenas em seu respectivo fator. Foi testado o modelo hipotético usando o método de estimação de máxima verossimilhança (RMLE).

Os resultados do CFA, apresentados na tabela 2, apontam que um modelo com três construtos que permite covariâncias entre eles se ajusta bem aos dados ($\chi^2(402) = 862,63$, CFI = 0,90, TLI = 0,90, RMSEA = 0,07). Além disso, foram testados os modelos de 2 fatores e a solução

de um fator único. Os dois modelos também se ajustaram bem aos dados, semelhante ao de três fatores. O modelo de 2 fatores apresentou os índices: $\chi^2 (404) = 963,09$, CFI = 0,90, TLI = 0,89, RMSEA = 0,08); enquanto o modelo de fator único apresentou: $\chi^2 (405) = 928,64$, CFI = 0,89, TLI = 0,88, RMSEA = 0,09).

Tabela 1. Índices de *fit* dos modelos de mensuração

Modelo	Chi-square	df	RMSEA	TLI
3 fatores	862,63	402	0,07	0,90
2 fatores	963,09	404	0,08	0,89
Unifatorial	928,64	405	0,09	0,88

Fonte: elaborado pelos autores (2022)

As cargas fatoriais de CFA foram todas aceitáveis, variando entre 0,63 e 0,85. No entanto, embora a estrutura conceitual de três fatores possa ser suportada conceitualmente, os mesmos estão altamente correlacionados. A correlação entre as dimensões varia de 0,88 a 0,93 e, analisando a raiz quadrada dos AVEs, quando comparadas com as correlações, os resultados apontam para índices inferiores, que variam de 0,79 a 0,81. Tais resultados sugerem a unidimensionalidade do modelo. O Quadro 1 apresenta a estrutura dos itens por dimensão.

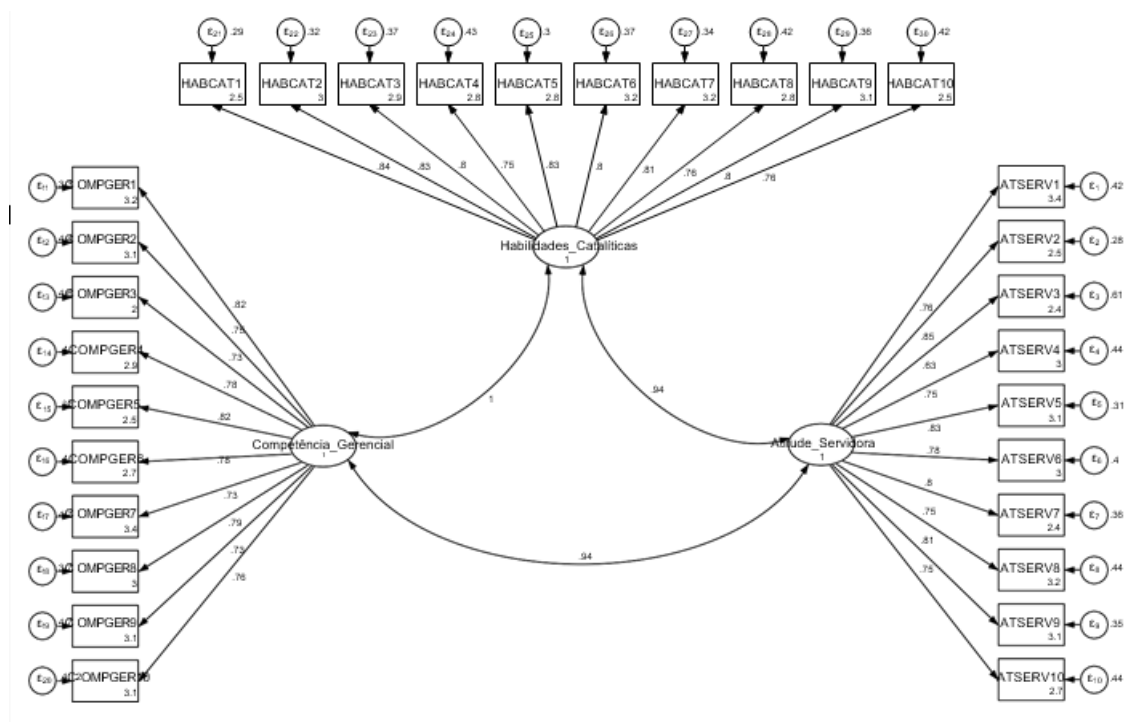
Quadro 1. Estrutura dos itens nas respectivas dimensões

Atitude Servidora	Competências Gerenciais	Habilidades Catalíticas
Q8_1 Enfatizar que é importante seguir a lei.	Q1_1 Conhecer bem o trabalho que está sendo feito por sua equipe.	Q12_1 Liderar pelo exemplo.
Q11_2 Explicar claramente o que espera da equipe em relação à integridade.	Q9_2 Esclarecer prioridades para execução dos processos.	Q14_2 Ajudar os membros da sua equipe com relação às suas responsabilidades.
Q13_3 Esclarecer as prováveis consequências de um possível comportamento antiético da equipe.	Q10_3 Buscar por feedback de maneira contínua.	Q15_3 Falar de forma otimista sobre o futuro do serviço público.
Q2_4 Orientar a equipe a responder solicitações de informações de cidadãos de forma completa e precisa.	Q16_4 Procurar alternativas diferentes para solucionar problemas de gestão.	Q20_4 Considerar cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.
Q18_5 Dar muita importância à eficiência na prestação do serviço público.	Q17_5 Utilizar métodos de liderança que são satisfatórios para lidar com processos burocráticos.	Q21_5 Articular uma visão positiva e motivadora a respeito do serviço público.

Q25_6	Dar os meios para seguir adequadamente as regras e os regulamentos.	Q19_6	Explicar ao time as decisões tomadas pela organização.	Q22_6	Expressar satisfação quando os outros correspondem às expectativas.
Q27_7	Preparar a organização para fazer uma diferença positiva no futuro da sociedade.	Q26_7	Ter grande consciência do que está acontecendo na sua área de atuação.	Q23_7	Demonstrar apreciação por uma contribuição significativa dos outros no serviço prestado.
Q29_8	Enfatizar que é importante responder as perguntas dos cidadãos.	Q30_8	Expressar confiança de que metas serão alcançadas com eficiência e eficácia.	Q24_8	Sugerir novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.
Q3_9	Considerar as consequências éticas e morais nas decisões.	Q5_9	Esclarecer quem é responsável pelo que na execução das tarefas.	Q28_9	Falar com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.
Q4_10	Elogiar quando a equipe se comporta de acordo com as diretrizes de integridade e transparência.	Q7_10	Ser eficaz em representar sua equipe perante níveis hierárquicos superiores.	Q6_10	Desejar aprender com os outros de forma colaborativa.

Fonte: elaborado pelos autores (2022)

Quadro 2. Estrutura de três fatores do Modelo de Mensuração



Fonte: elaborado pelos autores (2022)

5 Discussão

Esta pesquisa mensurou características, atitudes e comportamentos que conduzem a um ideal de liderança na perspectiva de servidores públicos.

Na investigação, foram reunidos instrumentos de medida existentes, compondo uma relação de 169 itens. Após a exclusão de afirmativas similares, foi construído um questionário com 161 afirmativas que consolidam abordagens distintas de liderança com a expectativa de que possam fortalecer o gestor na interação com os servidores e na resposta aos desafios do serviço público brasileiro. Para tanto, foram selecionadas escalas a partir da caracterização da gestão pública brasileira. Por exemplo, o clamor público à conduta ética na gestão pública (Biason, 2011; Filgueiras & Aranha, 2011) motivou a inclusão da Liderança Ética e a existência de apadrinhamento e favoritismo na relação com os servidores (Martins et al., 2021) foi responsável pela adição da Liderança Servidora.

Tais itens foram classificados e avaliados por gestores públicos pelo método de avaliação de Experts, o que resultou em uma relação com 33 itens. Destes, 30 mostraram convergir em um fator unidimensional compatível com as dimensões propostas por Tavares (2019). Esses itens representam elementos das dimensões do modelo de Liderança Orientada para o Serviço Público, quais sejam atitude servidora, competência gerencial e habilidade catalítica.

Em outras palavras, a efetividade da LOSP depende dessas três dimensões (Tavares, 2019). Assim, conforme disposto na Figura 2, o gestor público que não apresenta competência gerencial pode ter dificuldades para exercer a supervisão das tarefas, enquanto aquele com baixa habilidade catalítica pode se deparar com dificuldades para a condução de grandes transformações e o com baixa atitude servidora pode se envolver em conflitos éticos. Ou seja, embora os itens da LOSP tenham convergido para um fator unidimensional, em razão da necessidade das três dimensões para a efetividade dessa Liderança e da alta correlação verificada entre elas, evidencia-se a aplicabilidade do modelo tridimensional.

Figura 2. Diagrama da LOSP



Fonte: Tavares (2019), traduzido pelos próprios autores

Esses resultados corroboram estudos anteriores que indicam a

necessidade de líderes efetivos na administração pública, capazes de alavancar relações com os servidores e preservar a ética para o atingimento dos objetivos organizacionais (Orazi et al., 2013).

Assim, visando a construção de um serviço público mais efetivo no Brasil, os achados deste estudo podem contribuir para a avaliação de novas formas de recrutamento para a gestão pública, que sejam capazes de mensurar as características e os comportamentos previstos na LOSP. Além disso, também podem fortalecer políticas de desenvolvimento de pessoal e embasar procedimentos de recrutamento interno para funções de gestão.

Dessa forma, considera-se que o desenvolvimento das habilidades de liderança de gestores públicos seja um instrumento valioso para promover um serviço público que valorize, retenha e engaje servidores em uma atuação orientada ao cidadão.

6 Conclusão

Este estudo aborda a importância da liderança no serviço público; discute as transformações da administração pública, as políticas de gestão de pessoas no setor público e as especificidades do contexto brasileiro. Em seguida, reúne características e comportamentos que, na visão de servidores públicos, contribuem para uma liderança orientada a um serviço público mais efetivo no Brasil. Além disso, analisa como essa liderança influencia o comprometimento organizacional e a intenção de rotatividade dos servidores.

Os resultados se assemelham ao modelo de Liderança Orientada para o Serviço Público proposto por Tavares (2019), que postula as dimensões Atitude Servidora, Habilidades Catalíticas e Competências Gerenciais para uma liderança efetiva. Conclui reiterando o papel fundamental da liderança na construção de um serviço público capaz de valorizar e despertar o potencial dos servidores e de responder, com efetividade, às transformações da sociedade.

As contribuições deste estudo para a teoria e a prática da administração pública ocorrem de diferentes formas. Todavia, há limitações que devem ser consideradas para uma melhor interpretação dos resultados. Em razão das restrições à execução deste trabalho, os profissionais que compõem o grupo de especialistas (Experts) para a avaliação dos itens são selecionados por conveniência dos autores.

Sugere-se, portanto, a realização de novos estudos com o objetivo de validar as propriedades psicométricas e a dimensionalidade da escala, o que abre a possibilidade de reduzir o número de itens e analisar o comportamento de um instrumento mais conciso. Recomenda-se, ainda, a condução de pesquisas que examinem de que modo as políticas de recrutamento e seleção podem mensurar os elementos previstos na LOSP, bem como as possibilidades de desenvolvimento dessas características e comportamentos nos servidores atuais, especialmente naqueles que aspiram a posições de liderança.

8 Referências Bibliográficas

Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, 41(spe), 67–86. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122007000700005>

Almeida, J., den Hartog, D., & Barreiros Porto, J. (2018). Escala de Liderança Ética no Trabalho: Evidências de validade da versão brasileira. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(3), 430-440. <https://doi.org/10.17652/rpot/2018.3.14298>

Almeida, S. P. de, & Faro, A. (2016). Tradução, adaptação e validação do Servant Leadership Questionnaire (Escala de Liderança Servidora). *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(3), 285-297. <https://doi.org/10.17652/rpot/2016.3.11929>

Amaral, H. K. do. (2006). Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública. *Revista Do Serviço Público*. <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2022.1.34205>

Araujo, A. L. G., Oliveira, K. P., & Cardoso, G. A. (2020). A culpa é da indústria concursária? Reflexões sobre o concurso público. *Revista Digital de Direito Administrativo*, 128-146. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.11606/issn.2319-0558.v7n2p128-146>.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(200005\)21:3<249::aid-job10>3.0.co;2-](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(200005)21:3<249::aid-job10>3.0.co;2-)

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *MLQ: Multifactor leadership questionnaire*. Mind Garden.

Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300-326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>

Batista, N. P. de O., Kilimnik, Z. M. & Neto, M. T. R. (2016). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 24-39. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=350454047003>

Behn, R. (1988). What right do public managers have to lead? *American Society for Public Administration*, 58(3), 209-224.

Biason, R. de C. (2011). Desenho institucional e valores da ética pública no Brasil. *Cadernos Adenauer*, 16-24. https://www.researchgate.net/publication/289341704_Cadernos_Adenauer_-

Brasil (2022). *GOV.BR já oferece 4 mil serviços públicos digitais para o cidadão*. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/gov-br-ja-oferece-4-mil-servicos-publicos-digitais-para-o-cidadao>

Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47(1), 7-40.

Bresser-Pereira, L. C. (2001). A administração pública gerencial: Estratégia e estrutura para um novo Estado. ENAP.

Buiatti, C. L., & Shinyashiki, G. T. (2011). Gestão de RH no Setor Público: Validação da Escala de PSM – Public Service Motivation. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 3(5), 118-139. <https://doi.org/10.13084/2175-8018.v03n05a08>

Carvalho, J., Sobral, F., & Mansur, J. (2020). Explorando a liderança compartilhada em organizações públicas: evidências da arena educacional. *Revista de Administração Pública*, 54(3), 524-544.

<https://doi.org/10.1590/0034-761220190319>

Carvalho, R. D. S. (2020). Estilos de liderança e motivação humana no serviço público: Diagnóstico e política organizacional na Polícia Federal brasileira [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília].

Chadid, R. (2016). Função de confiança e cargo comissionado: necessidade e importância na estrutura organizacional estatal. *Revista Controle - Doutrina e Artigos*, 14(2), 52-81. <https://doi.org/10.32586/rcda.v14i2.331>

Chin, R. J. (2015). Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management. *Team Performance Management: An International Journal*, 21(3/4), 199–216. <https://doi.org/10.1108/TPM-07-2014-0037>

Circunsição, S. W; Mansur, A. J. (2022). *Aversão à Liderança: definição e dimensões construtivas*. Fundação Getulio Vargas.

Coelho, F. de S., & Menon, I. de O. (2018). A quantas anda a gestão de recursos humanos no setor público brasileiro? Um ensaio a partir das (dis)funções do processo de recrutamento e seleção – os concursos públicos. *Revista Do Serviço Público*, 69, 151-180. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3497>

Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 290-301. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00136.x>

Costin, C. (2010). *Administração Pública*. Elsevier.

de Oliveira, F. B., Sant'Anna, A. de S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: Uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1453-1475. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000600009>

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2007). The new public service: Serving, not steering. M. E. Sharpe.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*, 549-559.

Dias, M. A. J. D., & Borges, R. S. G. (2015). Measuring charisma: Dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale. *Revista Eletrônica de Administração*, 200–221.

Dias, P. H. R. de C. (2016). Novo serviço público no Brasil : um estudo do orçamento participativo em Porto Alegre. *Rev. Fae*, 19(1), 34-37.

Diógenes, L. C., & Paschoal, T. (2012). Intenção de rotatividade e percepção de suporte organizacional em um órgão público federal [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília].

Farias, P. C. L. de, & Gaetani, F. (2002). A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI: Um balanço provisório. In *Anais do VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (pp. 8–11). CLAD.

Filgueiras, F., & Aranha, A. L. M. (2011). Estado, ética pública e corrupção. *Cadernos Adenauer*, 1, 41-56.

https://www.researchgate.net/publication/289341704_Cadernos_Adenauer

-

[_Etica_publica_e_controle_da_corrupcao](#)

Flauzino, D. P., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. *Revista de Administração Pública*, 42(2), 253-273. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122008000200003>

Getha-Taylor, H., Holmes, M. H., Jacobson, W. S., Morse, R. S., & Sowa, J. E. (2011). Focusing the public leadership lens: Research propositions and questions in the minnowbrook tradition. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(SUPPL. 1), 83-97. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq069>

Glória Júnior, O. de S., Zouain, D. M., & Almeida, G. de O. (2014). Competências e habilidades relevantes para um chefe de unidade descentralizada da Polícia Federal. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(4), 15-46. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n4p15-46>

Gomes, A. G. V. (2018). Liderança humilde e distância de poder. Fundação Getúlio Vargas.

Gomes, C. F. S., Xavier, L. H., & Lemos, Z. (2015). A Liderança e a Retenção de Servidores na Gestão Pública. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 5(1). <https://doi.org/10.20503/recape.v5i1.23337>

Hooijberg, R., & Choi, J. (2001). The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration and Society*, 33(4), 403-431. <https://doi.org/10.1177/0095399701334002>

Jucá, F. (2013). Como desenvolver sua capacidade de liderar. Papirus Editora.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>

Lopes, V. R. J. (2020). *Fundação Getulio Vargas Escola Brasileira De Administração Pública E De Empresas Mestrado Profissional Em Administração Pública As Duas Faces Da Mesma Moeda: Os Efeitos Da Humildade E Eticalidade Do Líder No Comprometimento E Desempenho Dos Servidores do Tesouro Nacional*.

Lopes, A. V., Pantoja, M. J., Gonçalves, A. de O., & Bilhim, J. A. de F. (2020). Profissionalização da liderança pública: Uma revisão da literatura sobre valores, competências e seleção de dirigentes públicos. *Gestão & Conexões*, 9(1), 8–27. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27761.08-27>

Mansur, J. A., & Sobral, F. J. B. de A. (2011). Política na terra do “jeitinho”: consequências dos comportamentos políticos em organizações no Brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), 165-191. <https://doi.org/10.1590/s1678-69712011000600008>

Martins, L. (1995). Reforma da Administração Pública e Cultura Política no Brasil: uma visão geral. *ENAP Cadernos*.

Martins, P. L., Kunz, K. M., & Santos Neta, M. do C. (2021). A (des) motivação do servidor público frente às mudanças de gestão administrativa. *Revista Humanidades e Inovação*, 8(57), 319-336.

Menezes, S. F. da S. (2009). Reforma administrativa e gestão de políticas sociais em Mossoró: A falácia dos autores institucionais e sociais. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Menon, G. (2010). A tentativa de racionalização do estado brasileiro na Era Vargas: uma breve análise sobre o ASP. *Revista de Filosofia Do Direito, Do Estado e Da Sociedade*, 154-167.

Michener, G., Contreras, E., & Niskier, I. (2018). From opacity to

transparency? Evaluating access to information in Brazil five years later. *Revista de Administração Pública*, 52(4), 610-629. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170289>

Motta, P. R. de M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, 53, 82-90.

Noce, F. (2006). A importância dos processos psicossociais: um enfoque na liderança. *Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício*, 1, 55-67.

OLIVEIRA, J. M. DE; MARQUES, P.; CARVALHO, R. Matrizes de desenvolvimento competências para o setor público brasileiro. 2021.

Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>

Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>

Pacheco, R. S. (2002). Escolas de governo como centros de excelência em gestão pública: a perspectiva da ENAP – Brasil. *Revista do Serviço Público*, 53(1), 75-88. <https://doi.org/10.21874/rsp.v53i1.280>

Paula, V. V. de, & Nogueira, G. de M. (2016). A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização. *XII Congresso Nacional de Excelência Em Gestão & III INOVARSE - Responsabilidade Social Aplicada*.

Perez, O., & Oliveira, A. (2015). Liderança eficaz: o poder e a influência de um líder no comportamento organizacional de uma empresa. *Administração de Empresas em Revista*, 14(15), 1–16.

Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-022. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>

Pires, J. C. de S., & Macêdo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 40(1), 81-104. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122006000100005>

Ramos, K. H. C., Montezano, L., Costa Júnior, R. L. da, & Silva, A. C. A.

de M. (2019). Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(4), 188-213. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1593>

Rodrigues, A. P. G., & Bastos, A. V. B. (2013). Os vínculos de comprometimento e entrenchamento presentes nas organizações públicas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(36), 143-158. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n36p143>

Rodrigues, R. R., & Miranda, A. R. A. (2015). Os entraves ao gerencialismo na gestão pública de um município do interior do estado de São Paulo. *Caderno de Estudos Interdisciplinares*, 70–80.

Santos, A. S. dos, Costa, V. M. F., Carlos, G. T., Balsan, L. A. G., & Tonin, S. (2018). Percepção dos colaboradores de uma equipe de enfermagem quanto ao estilo de liderança de seu superior imediato. *Revista Ciências Administrativas*, 24(1). <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2018.7166>

Santos, R. V. dos. (2020). Disfunções do controle externo sobre os agentes públicos: risco, medo e fuga da responsabilização. Universidade Federal de Santa Catarina.

Simão, M. V. (2020). *Manual de Sobrevivência do Administrador Público: 10 passos para a excelência da sua gestão*. Trevisan Editora.

Tabatcheik, G. (2015). Desvendando os diários secretos: uma análise do uso dos cargos em comissão da Assembleia Legislativa do Paraná (2006-2010). *Revista NEP - Núcleo de Estudos Paranaenses da UFPR*, 1(1), 179-202.

Tavares, G. (n.d.). *Public service-oriented leadership*. Fundação Getulio Vargas.

Tummers, L., & Knies, E. (2014). The public leadership questionnaire: The development and validation of five dimensions of public leadership behaviors. *Paper for the IRSPM Conference*, April, 1-26.

Van Wart, M. (2013). Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, 73(4), 553-565. <https://doi.org/10.1111/puar.12069>

Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public Leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17(8), 1165-1189. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895031>

Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations (8th ed.)*. Pearson.

Submetido em Dezembro de 2023
Aprovado em Dezembro de 2025