PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Liderança na Gestão Pública
Um assessment para desenvolvimento da
Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro

Lucas Pagoti Gonçalves de Almeida

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2019.

Lucas Pagoti Gonçalves de Almeida

Liderança na Gestão Pública

**Um assessment para desenvolvimento da Procuradoria Geral do Estado do
Rio de Janeiro**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Luiza Martins

Rio de Janeiro
novembro de 2019.

Agradecimentos

Foram longos anos, dificuldades e lições. Do ensino médio ao fim dessa etapa, muitas pessoas foram importantes para que tudo desse certo.

Primeiramente, gostaria de agradecer à Deus por todos os dias me acompanhar e dar forças para superar a distância, dificuldades, inseguranças e desafios.

Agradeço ao Padre Renato Gentile, por confiar em mim a missão de elevar meu conhecimento para retornar frutos à Deus.

Além disso, agradeço à minha família, em especial aos meus pais Marcia Pagoti Gonçalves e Denílson Euzébio de Almeida, por depositarem todas suas energias em vida no meu futuro. Pai, mãe, vocês são a razão de tudo isso!

Agradeço à minha namorada Juliana Domingos Pereira de Andrade, por ser meu alicerce em todos os momentos, por seu amor e companheirismo. Agradeço também à sua família por terem sido tão especiais e atenciosos nesse meu processo de formação.

Agradeço também aos professores da PUC-Rio por todos os ensinamentos acadêmicos, morais e éticos. Em especial, agradeço à minha orientadora Luiza Martins, por ser tão presente, prestativa e acessível.

Ademais, agradeço aos meus superiores em meu trabalho, Ana Beatriz Machado Guimarães, Marcelo Santini Brando e Rodrigo Borges Valadão, personagens fundamentais para que esta pesquisa tenha sido concretizada.

Além disso, gostaria de agradecer a todos os amigos de universidade, em especial aos mais próximos, que durante todos esses anos fizeram com que a jornada fosse muito mais divertida do que cansativa.

Por fim, agradeço à Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, pela oportunidade ímpar de usufruir de suas instalações para o desenvolvimento de minha carreira como administrador.

Resumo

Pagoti, Lucas. **Liderança na Gestão Pública, um assessment para desenvolvimento da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 2019. 39 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

É comum aos órgãos públicos brasileiros a existência de líderes impostos por cargos conquistados através de um concurso cujo conhecimento necessário é tecnicamente voltado para funções técnicas específicas como as do Direito. Com isso, muitos cargos de chefia são ocupados por profissionais que não necessariamente desenvolveram as competências necessárias para liderar equipes. O presente trabalho foi realizado com a intenção de identificar quais atributos de liderança são desenvolvidos ou precisam de desenvolvimento nas chefias na Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, na visão dos líderes e liderados. Para isso, foram estudados atributos de liderança transformacional e liderança servidora, através de dois questionários aplicados aos líderes e seus liderados diretos. Os resultados indicam que, mesmo sem capacitação, com alguns gaps, os líderes do órgão estudado possuem boas práticas de liderança.

Palavras chave:

Liderança, Liderança Transformacional, Liderança Servidora, Gestão Pública.

Abstract

Pagoti, Lucas. Leadership in Public Management, an assessment for the development of the General Attorney's Office of Rio de Janeiro State. Rio de Janeiro, 2019. 40 p. Course Conclusion Paper – Department of Administration. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

It is common for Brazilian public agencies to have leaders whose positions were won through a competition in which the necessary knowledge is focused on specific technical functions such as law. As a result, many leadership positions are held by professionals who do not necessarily develop essential skills to lead teams. The present work was carried out with the intention of identifying which leadership attributes are developed or need to be developed in the heads of the attorney general of the state of Rio de Janeiro, in the view of leaders and subordinates. For this, attributes of transformational leadership and servant leadership were studied through two questionnaires applied to leaders and their direct subordinates. The results indicate that, even without training, with some gaps, the leaders of the studied organism have good leadership practices.

Key-words

Leadership, Transformational Leadership, Servant Leadership, Public Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	SOBREPOSIÇÃO ENTRE GESTÃO E LIDERANÇA. HUGHES, R.L.; GINNETT, R.; CURPHY, G. (2005)	13
------------	--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Evolução da escolaridade dos servidores públicos municipais, por número de servidores (1995-2016)	21
-----------	---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Níveis e anos de escolaridade e graus de instrução com base na classificação adotada após 2005 (1995-2016)	20
Tabela 2	Média dos atributos do questionário MLQ em ordem decrescente (líderes)	19
Tabela 3	Desvio padrão dos atributos do questionário MLQ em ordem decrescente (líderes)	20
Tabela 4	Média dos atributos de Liderança Servidora em ordem decrescente (líderes)	21
Tabela 5	Desvios-padrão dos atributos de Liderança Servidora em ordem decrescente (líderes)	22
Tabela 6	Média dos atributos do questionário MLQ em ordem decrescente (liderados)	23
Tabela 7	Desvio padrão dos atributos do questionário MLQ em ordem decrescente (liderados)	23
Tabela 8	Média dos atributos do questionário sobre liderança servidora em ordem decrescente (liderados)	24
Tabela 9	Desvios padrões dos atributos de Liderança Servidora em ordem decrescente (liderados)	25

Sumário

1 . Introdução	1
2 . Referencial Teórico	4
2.1. Liderança ou Gestão?	4
2.2. Liderança	6
2.2.1. Liderança Transformacional	7
2.2.2. Liderança Servidora	8
2.2.3. Liderança no setor Público	10
3 . Metodologia	14
3.1. Sujeitos	14
3.2. Instrumentos	14
3.2.1. Questionário MLQ	15
3.2.2. Questionário de Liderança Servidora	16
3.3. Procedimentos	17
4 . Apresentação e análise dos resultados	19
4.1. Análise sob a ótica dos líderes	19
4.2. Análise sob a ótica dos liderados	22
5 . Conclusões	26
5.1. Limitações do estudo	28
5.2. Sugestões de trabalhos futuros	29
Referências Bibliográficas	30
Anexo I - Questionário para líderes	32
Anexo II - Questionário para liderados	47

1. Introdução

Ao longo dos anos, foram percebidos alguns fatores que influenciam o fenômeno da liderança no setor público. Diferentes modelos de governo e de Estado trouxeram particularidades como a atuação forte do viés político através da distribuição de cargos eletivos com atribuições voltadas à gestão de pessoas e liderança sem que seja necessária uma capacitação para o cargo. Estes profissionais, ao assumirem posições de liderança, se veem em uma função para a qual não foram preparados em nenhum momento da carreira, passando apenas por uma prova de conhecimentos específicos ou até mesmo por nomeação, contando sequer com um treinamento pós-posse de seu cargo.

No âmbito do funcionalismo público nacional, crises e reformas feitas pela administração pública ao decorrer da história construíram o que se tem hodiernamente. Em 1938, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) pelo presidente Getúlio Vargas, órgão responsável por traçar as diretrizes de todo funcionalismo público brasileiro durante o Estado Novo. Nesse período, os líderes organizacionais no serviço público nacional eram diretamente impactados pela ideologia varguista de valorização do trabalhador e do setor público para a sociedade (RABELO 2018).

Já no regime democrático atual, o líder político eleito pelo povo também exerce funções de líder dentro da organização em que se instala. Atualmente, pode-se exemplificar facilmente tal situação, como o impacto causado pela polarização política dentro das organizações. Um Presidente ou governador, possuem subordinados em seus locais de trabalho que podem não comungar de mesma ideologia, fato comum dentro de qualquer organização. Porém, nesses casos, os líderes são os próprios, o que pode vir a afetar a relação líder e subordinado

Segundo Bresser Pereira (1996), o Brasil teve três momentos pragmáticos de crise política:

“primeiro, a crise do regime militar — uma crise de legitimidade; segundo, a tentativa populista de voltar aos anos 50 — uma crise de adaptação ao regime democrático; e, finalmente, a crise que levou ao impeachment de Fernando Collor de Mello — uma crise moral” (p. 9).

Entre esses momentos, deve-se ressaltar as grandes empresas públicas durante o governo de Getúlio Vargas, Vale do Rio Doce, Petrobras e BNDE - que futuramente viraria BNDES -, estão entre as que sofreram impacto de variáveis políticas em sua gestão e liderança, tendo em vista o contexto histórico. Posterior a isso, a globalização, que ganhou forças no início dos anos 90 até a atualidade e através da influência de pensamentos neoliberais, dão características para a gestão pública brasileira de forma a ter-se o começo - dado que inúmeras questões de cunho tradicional permanecem até a atualidade - de um caminho a se assemelhar com a gestão de empresas privadas. (OLIVEIRA; SANT'ANNA; VAZ, 2010)

Segundo Motta (2007), existia o pensamento de que a própria expansão do Estado fosse o suficiente para garantir serviços melhores e em maior quantidade, mas o que se deu com a história foi diferente. Foi percebido que simplesmente expandir as atividades públicas não traria eficácia e desenvolvimento, mas sim, traria maior possibilidade de desenvolver formas de inserção de novos grupos preferenciais.

Mediante tal crescimento do Estado com a criação de órgãos públicos, seja na esfera Federal, Estadual ou Municipal, o número de pessoas impactadas por trabalharem no setor público aumentou em valores significantes. Segundo dados produzidos pelo Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada (IPEA), o número de servidores públicos no País — sem contar trabalhadores de empresas estatais — cresceu 83% em 20 anos passando de 6,264 milhões, em 1995, para 11,492 milhões, em 2016. Estes dados evidenciam a importância do funcionalismo público como gerador de empregos na sociedade brasileira.

Além disso, há outras particularidades voltadas ao setor público: a estabilidade, carreiras achatadas e o fato de que em grande parte dos concursos de nível superior é possível assumir cargos que obrigatoriamente exijam liderança de equipes, sem que o aprovado tenha algum conhecimento de gestão. Isto posto, diversos profissionais sem capacitação técnica, desenvolvimento de liderança e conhecimento de gestão, passam diariamente por dificuldades para liderar seus subordinados. Robbins (2005) diz que “Um dos grandes desafios do gestor público é motivar os colaboradores, torná-los direcionados, satisfeitos e naturalmente comprometidos para alcançar as metas, os objetivos propostos” (p. 122).

Um outro fator relevante diz respeito aos níveis educacionais, que são apenas um dos requisitos para o candidato ao cargo público realizar o concurso almejado. Geralmente, após a posse de seu cargo, não há mais necessidade ou

obrigação de que o servidor busque mais capacitação para uma evolução na carreira. Com isso, poucos buscam qualificação específica e adequada para gerir seus respectivos órgãos, departamentos e equipes, tendo em vista que concursos de cargos de chefia geralmente são voltados a cargos de nível superior, mas não necessariamente em cursos de gestão.

Tendo em vista que o contexto possui tais características e possui restrições — sejam elas financeiras, burocráticas ou políticas —, como se comporta o líder da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, já que não possui o treinamento específico para que haja capacidade técnica quanto à liderança? O presente estudo terá como principal objetivo mapear os principais atributos de liderança dos chefes da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. Com isto, busca-se identificar, na visão de líderes e liderados, as principais demandas de desenvolvimento para estes gestores, para uma liderança efetiva. Acredita-se que, para além da identificação dos *gaps* de desenvolvimento de lideranças, o presente trabalho irá colaborar com a evolução da gestão pública com o desenvolvimento destas competências de liderança nos procuradores.

A pesquisa em questão também visa contribuir com a gestão pública nacional. Feita na Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, a metodologia poderá ser aplicada em outros contextos, podendo oferecer subsídios para a pesquisa em liderança e gestão no setor público.

2. Referencial Teórico

Liderança e gestão são conceitos muitas vezes confundidos no dia a dia das organizações, principalmente em função da liderança ser um fenômeno social, de difícil mensuração. Soma-se a isto o fato de as pesquisas a respeito do fenômeno da liderança considerarem, sobretudo pessoas que estão em cargos de gestão. Apesar desta confusão, é importante entendê-los como conceitos independentes, e é disto que trataremos a seguir.

2.1. Liderança ou Gestão?

Como dito anteriormente, apesar de confundidos, os conceitos de liderança e gestão são independentes, bem como os atributos necessários às pessoas que exercem cada um dos papéis (HUGHES, R.L.; GINNETT, R.; CURPHY, G. 2005).

Figura 1 - sobreposição entre gestão e liderança. HUGHES, R.L.; GINNETT, R.; CURPHY, G. (2005)

Alguns autores já propuseram algumas delimitações nos conceitos de liderança e gestão. No que tange à gestão, Kotter (2001) sugere que é a capacidade de como lidar com a complexidade de organizar, colocar ordem e consistência em uma empresa. Caso não haja em grandes organizações complexas, sua existência pode ser colocada em risco. Para Hughes, R.L.;

Ginnett, R.; Curphy G. (2005), as palavras mais associadas ao termo são “eficiência, planejamento, papel de trabalho, procedimentos, regulamentações, controle e consistência”. Este termo, portanto, costuma estar associado à capacidade de planejar, executar e controlar uma tarefa.

Já a liderança, como afirma Kotter (2001), não está associada necessariamente ao carisma, nem é algo místico ou exótico. Ela diz respeito a “saber lidar com mudanças. Nos últimos anos, a capacidade de liderança trouxe ao mundo dos negócios mais competitividade e o tornou mais volátil.” (KOTTER, 2001, p. 2). Para HUGHES, R.L.; GINNETT, R.; CURPHY, G. (2005), características como gestão de riscos, dinamismo, criatividade, mudanças e visão, descrevem um líder.

Segundo Souza et al. (2018, apud Soares, 2015), um grande líder influencia, considerando postura ética e positiva, consistentemente. Para os autores, paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso são fundamentais para mediar as relações dentro da equipe.

Em seu artigo, Hughes, R.L.; Ginnett, R.; Curphy G. (2005) acrescentam, ainda, pontos que diferem gestão de liderança:

“Gestores administram; líderes inovam.

Gestores preservam; líderes desenvolvem.

Gestores controlam; líderes inspiram.

Gestores têm visão de curto prazo; líderes têm visão de longo prazo.

Gestores perguntam como e quando; líderes perguntam o que e porquê.

Gestores imitam; líderes são originais.

Gestores aceitam o status quo; líderes o alteram.” (p. 9-10)

Cabe ressaltar que mesmo sendo distintas, ambas capacidades são de suma importância para o desenvolvimento de uma boa chefia, seja no âmbito público ou privado. Tendo em vista que com a aceleração do mundo contemporâneo, tem sido considerado cada vez mais importante que tais características sejam desenvolvidas, já que, para o sucesso de uma empresa, é necessário que haja uma boa organização empresarial e uma liderança infante, levando todos para o sucesso nos objetivos planejados. HUGHES, R.L.; GINNETT, R.; CURPHY, G. (2005, apud Zaleznik, 1974,1983). A seguir, o fenômeno da liderança será tratado com maior profundidade, tendo em vista que é o foco deste trabalho.

2.2. Liderança

O ato de liderar está diretamente ligado à capacidade de uma pessoa influenciar um grupo de indivíduos para o alcance de um objetivo. Em organizações, tal função pode ser executada de maneira formal, através de um cargo, ou de maneira informal, já que uma pessoa pode exercer influência frente ao seu grupo, sem que seu cargo tenha essa função como característica (ROBBINS, 2006).

Ao longo dos anos, o campo de estudo de liderança tem sido estudado de forma fragmentada, e apenas recentemente os pesquisadores vêm percebendo uma necessidade de integração. Esta fragmentação é demonstrada pela infinidade de definições do fenômeno e pela falta de consenso, já tendo sido descrito como “realização de metas por meio da direção de colaboradores” (Maximiliano, 2002, p. 303), ou como “a capacidade de influenciar pessoas para o alcance de metas, sendo essa liderança formal, conferida pela organização, ou informal, definida como aquela exercida no grupo sem o cargo formal” (Robbins, 2005, p.258).

De uma forma geral, percebe-se que a liderança vem sendo estudada mais recentemente como um fenômeno social, independentemente do cargo formal assumido pelo líder, e só ocorre na medida em que os seguidores decidem por seguir este líder, tendo autonomia para não o fazer (Bergamini, 2009).

Ainda em relação ao estudo da liderança, alguns fatores precisam ser considerados no fenômeno, como o contexto, a relação líder-seguidor e o objetivo a ser alcançado. Cada um destes fatores pode ser considerado como um facilitador ou como um entrave. Um gestor que tem o papel de líder em uma empresa pública, pode não ser aceito pelos seguidores em outro contexto ou quando outro objetivo é colocado para a equipe.

A pesquisa em liderança, então, está dividida no estudo destes diferentes elementos, e de que forma eles podem impactar no resultado alcançado pelo grupo. Em relação aos estudos com enfoque nos líderes, o enfoque principal é no entendimento dos principais atributos que fazem com que uma pessoa, em um contexto de coletividade, seja colocada no papel de influenciador.

Dentre os estudos de estilos de liderança sob a ótica do líder, a abordagem sobre a liderança transformacional e servidora foi escolhida para este trabalho, buscando entender seu modo de agir, suas competências de

motivação, humanização e liderança, e é sobre estes estilos de liderança que trataremos a seguir.

2.2.1.Liderança Transformacional

Dentre as diferentes abordagens de liderança, tem-se a liderança transformacional como uma das mais importantes desde a década de 80, por se tratar de uma liderança com traços de afeto e carisma. (NORTHHOUSE, 2016). Com a evolução da humanização na administração ao longo dos anos e por conseguinte, nas organizações, competências de liderança também foram se adaptando com o passar do tempo. Características como a preocupação com emoções, valores, éticas padrões e objetivos de longo prazo foram sendo estabelecidas no que se estuda como liderança transformacional. (NORTHHOUSE, 2016)

Segundo Burns (1978, p.19 apud Antonakis, 2017, p.65), a liderança transformacional tem como papel “induzir seguidores a agirem por determinados objetivos que representam os valores e as motivações - os desejos e necessidades, as aspirações e expectativas - de ambos os líderes e seguidores”.

“A interação líder-seguidor que poderia ocorrer foi definida como (a) liderança de transação, que envolvia um relacionamento baseado na troca de itens valiosos, políticos, econômicos ou emocionais, ou (b) transformação de liderança, onde a motivação, moralidade, aspirações éticas e éticas do líder e do seguidores são criados.” ANTONAKIS (2017, p. 66)

Para Northouse (2016), a liderança transformacional pode ser utilizada em diferentes escalas de influência, do nível individual até grandes culturas. Para o autor, líderes transformacionais estão unidos aos colaboradores no processo de influência e transformação.

Além disso, líderes transformacionais tendem a elevar a motivação de seus colaboradores a níveis altos de realização, já que possuem traços inspiradores e estimuladores intelectualmente. Com isso, aumentam o desempenho de toda a organização, dado o aumento individual da produtividade de cada liderado impactado pela vertente transformacional. (Pawar & Eastman, 1997 apud Berson e Avolio, 2004).

Segundo Bass e Riggio (2006, p.202), “líderes transformacionais são visionários, inspiradores, solidários, defensores, facilitadores e individualmente atenciosos”. Isto posto, entende-se que liderados pela vertente da transformação tendem a ser mais inspirados, voltados para os objetivos coletivos da

organização. Estes líderes ressaltam a importância dos subordinados e das tarefas, envolvendo todos em desafios mútuos, gerando integração e coletividade nas equipes. (BASS E RIGGIO, 2006)

Fernandes (2017) aprofunda as seguintes características em líderes transformacionais:

“(a) influência nos ideais atribuída: atributos positivos do líder (ex: focalização em ideias de interesse comum a todos os membros da organização/equipa) que são entendidos pelos colaboradores como sinal de carisma; (b) influência nos ideais comportamentais: ênfase no sentido de missão no grupo e de valores coletivos por parte do líder, atuando este de acordo com as ideias que valoriza junto do grupo; (c) motivação inspiradora: capacidade do líder fornecer um significado e desafio às tarefas a efetuar, de modo a motivar e inspirar os elementos do grupo; (d) estimulação intelectual: à tendência do líder para incentivar os outros a serem inovadores e criativos no trabalho; e (e) consideração individual: comportamentos do líder centrados na promoção de um ambiente onde existam oportunidades para o desenvolvimento das capacidades dos seus colaboradores”(p.8)

Tais características serão abordadas ao longo da pesquisa e posteriormente estudadas, com o intuito de observar os líderes da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro sob a ótica da liderança transformacional.

2.2.2. Liderança Servidora

Considerada por muitos um paradoxo, a liderança servidora tem como estudo características de um líder servo, contrariando todo o estereótipo dessa função. Tendo em vista que um líder tende a influenciar, enquanto o servo, a seguir. (NORTHHOUSE, 2016)

Greenleaf (1970), autor que inicia os estudos da liderança servidora nos anos 70, relata a definição da abordagem como um sentimento natural de quem deseja em primeiro lugar, servir alguém, no sentido de se importar com o próximo antes de ser líder. O autor diferencia esta pessoa daquela que quer primeiro liderar, principalmente porque, ao querer servir primeiro, o líder está pensando primeiro em seus liderados, e não em si mesmo.

Diante do exposto pelos estudos de Greenleaf, o líder servidor possui características típicas: **ouvinte** quando se comunica, se preocupa com a fala de seus subordinados.; **empático**, ao se colocar no lugar do outro e tentar entender a outra perspectiva; **conselheiro**, tentando ajudar e se preocupando

com a vida pessoal de seus funcionários; **consciente**, ao ter a habilidade de conseguir interpretar o contexto em que estão inseridos e como é a interação entre ele e os outros do meio; **persuasivo**, ao fazer com que pessoas mudem de posicionamento apenas com argumentos comunicativos, sem utilizar de sua autoridade de cargo; **conceitualizado**, sendo claro e sucinto ao descrever os objetivos da organização, além de conseguir caminhos criativos para resolver problemas organizacionais; **prospectivo**, por prever o que virá através do que há no presente, sendo responsável pela gestão da tomada de decisão ideal; **administrador**, quando entende o papel que ocupa, gerenciando as pessoas e a organização; **compromissado com o crescimento das pessoas**, ao estar preocupado com o crescimento pessoal e profissional de cada seguidor dentro da organização; **construtor de comunidade**, o líder servidor faz com que os funcionários tenham objetivos e atividades comuns, tendo juntos um senso de unidade, para que possam se identificar com algo maior dentro da organização. (NORTHHOUSE, 2016, p.227 apud SPEARS, 2002).

Com a popularidade dos estudos de Greenleaf, diversos autores passaram a abordar a liderança servidora. Dentre eles, já em 2003, Patterson desenvolveu trabalhos sob outra ótica. Segundo Dennis e Bocarnea (2005), Patterson (2003) deu início ao desenvolvimento de um olhar mais profundo, voltado a estudar os valores em que a liderança servidora é constituída. Ainda segundo ele, as teorias de liderança não explicavam de boa forma alguns comportamentos dos líderes, chegando a fazer críticas à abordagem transformacional, dizendo que é focada na organização, não sendo suficiente para explicar por completo os comportamentos dos líderes, no âmbito líder-liderado.

O mesmo define os líderes servidores como sendo aqueles que se preocupam com seus liderados com mais intensidade do que outros tipos de líderes, possuindo traços como a bondade e excelência moral. Para ele, os colaboradores da organização são mais importantes que outros assuntos da organização, sendo o principal foco de zelo.

Patterson (2004, apud Dennis e Bocanera, 2005) busca, em seus estudos, entender como o líder servidor se comporta, e como se constitui esta preocupação com o liderado. Para tal, o autor desenvolveu instrumentos para aferir os atributos essenciais ao líder servidor.

2.2.3. Liderança no setor Público

Na atualidade, o ato de liderar tem ganhando cada vez mais importância, tanto no setor privado, quanto público. A razão deste ganho de importância está associada ao potencial impacto positivo de uma liderança efetiva no resultado de um grupo de pessoas. O sucesso de uma equipe e de uma organização, muitas vezes, é colocado como estando altamente relacionado com o papel do líder, que consegue fazer com que cada um dos membros coordene esforços para o alcance do objetivo comum.

No que se refere ao setor público, particularidades no ato de gerir e liderar são evidentes, já que do regime trabalhista dos colaboradores aos objetivos de longo prazo, a maioria das variáveis diferem do setor privado.

Segundo Motta (2007), “Na administração pública, dirigentes, normalmente prepostos de líderes políticos, tendem a inserir suas opções pessoais como fator diferenciador”. O fator político é de suma importância quando se fala de liderança no setor público, tendo em vista que na maioria das vezes, os cargos de gestão são indicações políticas.

O personalismo, por Motta (2007), aponta que os líderes da administração pública, prepostos de líderes políticos, utilizavam de suas decisões pessoais para definir um processo decisório. Assim, moldando a liderança pública para um formato autocrático e centralizador, com características do taylorismo, mediante o viés político instaurado no pensamento de liderança, ignorando ações propostas na gestão anterior e não tendo preocupação em fazer um trabalho contínuo para viabilizar uma futura gestão.

Segundo Sant'anna, Oliveira e Martins (2014 apud Pablo et al., 2007), outro ponto que tange à gestão pública, é o fato de haver uma pressão, de certa forma, para que estruturas públicas administrativas otimizem seus processos, se tornem mais dinâmicas e produtivas, trazendo mais resultados para a população, que é o consumidor final das repartições públicas.

Outro aspecto no tocante à liderança na gestão pública se dá na dificuldade de motivação perante os liderados. As políticas de RH, que na maioria das vezes apenas respondem às demandas setoriais, como posse, auxílios e férias, acabam por não se dedicar ao incentivo ao trabalho, devido à burocratização, alinhado à falta de informatização, que faz com que o setor seja defasado perante o setor privado. Com isso, o setor de RH da maioria dos órgãos públicos tem apenas características de departamento de pessoal, ignorando atividades como gestão de clima organizacional, motivação de

servidores, e outros aspectos fundamentais para manter a produtividade de toda organização. (Marconi, 2004).

Aliados a estes fatores, a falta de capacitação para que os gestores assumam um cargo de liderança, faz com que na maioria das vezes, as decisões sejam tomadas de maneira instintiva e sem embasamento.

A situação fica evidente quando observados os dados a seguir: a tabela 1, que mostra a classificação dos níveis de escolaridade e anos de estudo adotados pelo IPEA. O nível 1 refere-se os servidores que possuem até o ensino fundamental incompleto, compreendendo 4 anos de estudo, no máximo. O nível 2 compreende os servidores que possuem ensino fundamental completo ou ensino médio incompleto. Já o nível 3 é relativo a todos que possuem ensino médio completo e ensino superior incompleto. O nível 4, por sua vez, trata apenas dos servidores com ensino superior completo e, por fim, o nível 5, aborda àqueles com alguma pós-graduação iniciada ou finalizada.

Tabela 1 - Níveis e anos de escolaridade e graus de instrução com base na classificação adotada após 2005 (1995-2016)

RAIS		IPEA
Descrição	Grau de Instrução	Nível de Escolaridade
Analfabeto	1	Nível 1
Até 5º Ano Incompleto	2	
5º Ano Completo	3	
6º ao 9º Ano do Fundamental	4	
Fundamental Completo	5	Nível 2
Médio Incompleto	6	
Médio Completo	7	Nível 3
Superior Incompleto	8	
Superior Completo	9	Nível 4
Mestrado	10	
Doutorado	11	Nível 5
Ignorado	-1	
		S/ Nível

Fonte: RAIS/MTE. Elaboração e cálculos: Atlas do Estado Brasileiro - IPEA.

Fonte: RAIS/MTE Elaboração e cálculos: Atlas do Estado Brasileiro - IPEA

Já o gráfico 1 mostra que apesar do aumento expressivo do número de servidores de nível 4, ainda é expressivo o número de servidores de nível 1 e 2.

Gráfico 1: Evolução da escolaridade dos servidores públicos municipais, por número de servidores (1995-2016)

Fonte: RAIS/MTE. Elaboração e cálculos: Atlas do Estado Brasileiro - IPEA.

Ademais, fazendo um paralelo da gestão pública e privada, no que tange a liderança, Meirelles (2005, p. 112) diz que “na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza.”

Marconi (2004) também diz que:

“Como os cargos são estreitos, ou seja, possuem atribuições muito específicas, as possibilidades de movimentação e desenvolvimento desses funcionários ficam extremamente reduzidas. Mesmo assim, qualquer atividade que eles desempenhem fora daquelas atribuições – o que é bem fácil de acontecer – já caracteriza um desvio de função, situação que também é bastante usual”. (p. 2)

Para além disto, a falta de flexibilidade organizacional no que tange a possibilidade de gerar incentivos e recompensas para seus liderados, torna a liderança na gestão pública ainda mais complexa. Uma vez que, enquanto em uma empresa privada, o gestor pode ter autonomia e liberdade a nível de sócio, o gestor público pode viabilizar apenas o que a lei o permite. Assim, trazendo dificuldades para lidar com a motivação (Locatelli, 2018).

Para lidar com as complexidades sobre a atividade de gestão e liderança no setor público, é necessário que o líder tenha entrosamento com sua equipe em seu ambiente de trabalho e entenda como funciona o psicológico de seus liderados para assim, ter maior assertividade de seus objetivos. (Locatelli, 2018) Novamente, a capacitação se faz necessária, tendo em vista que para gerir questões como clima, comunicação e relacionamento, é grande a importância do treinamento de um gestor público.

Isto posto, têm-se as particularidades de uma liderança no âmbito público. A busca por lucros, competitividade e liderança de mercado do setor privado é substituída por retorno à sociedade, continuidade de trabalhos e questões políticas, que por muitas vezes ditam as decisões finais dos líderes públicos. Com isso, é de suma importância o treinamento e a capacitação de liderança para que se desenvolva em gestores públicos – que em sua maioria não possuem conhecimento de gestão e liderança – competências que tragam retorno à sociedade através de melhorias com um melhor serviço prestado.

3. Metodologia

É de suma importância a clareza dos métodos e dos dados desde o princípio de qualquer pesquisa, para que haja interesse no trabalho ou experimento observado. A metodologia de pesquisa pode ser definida como um caminho a se estudar um caso, situação ou problema e a partir disso, desenvolver procedimentos ou chegar a conclusões de embasada fundamentação. (METRING, 2009)

3.1. Sujeitos

A pesquisa foi realizada na Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro, composta por Procuradores, Gerentes, Coordenadores, Analistas, Assessores, Assistentes e Técnicos Processuais. Dentre os 106 gestores da organização – dado do organograma disponível na intranet -, responderam à pesquisa 62 líderes e liderados, com as características a seguir.

Dos 31 respondentes do questionário feito para os líderes, 16 são mulheres, 13 são homens e 2 preferiram não identificar seu sexo. A idade média foi de 41,5 anos, tendo como idade mínima 34 anos e máxima, 58 anos. No âmbito dos cargos, são distribuídos como: 14 procuradores, 3 gerentes, 4 coordenadores, 4 analistas, 2 assessores, 1 assistente e 2 técnicos processuais.

No que tange aos liderados, 17 são homens, 12 são mulheres e 5 preferiram não se identificar. A idade média foi de 40,8 anos, tendo como idade mínima 22 anos e máxima 61 anos. Os cargos se distribuem da seguinte forma: 7 analistas, 10 assistentes, 8 técnicos processuais e 10 preferiram não identificar seu cargo.

3.2. Instrumentos

Foram aplicados dois questionários, um para líderes e outro para liderados, que continha as mesmas perguntas de forma espelhada, na intenção de traçar as características de liderança através da perspectiva do líder e de seus liderados. Foram aplicados os *assessments* MLQ - para liderança

transformacional - e o questionário desenvolvido por Dennis (2006), sob a ótica da liderança servidora de Patterson.

3.2.1. Questionário MLQ

Devido à popularização das pesquisas envolvendo liderança transformacional, graças ao desenvolvimento de ferramentas de avaliação, o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ; Bass & Avolio, 2000) foi o mais bem aceito para medir a liderança transformacional. Isso aconteceu devido à abrangência de fatores tocados pelo questionário. (BASS & RIGGIO, 2006)

Bass e Riggio (2006) adicionam que o modelo MLQ é amplamente aceito por ser uma ferramenta que avalia o Full Range of Leadership (FRL), abrangendo componentes importantes da liderança transacional e transformacional, além de incluir a liderança de laissez-faire;

Neste trabalho, através do MLQ, foram estudados os atributos:

Influência idealizada - A influência idealizada indica se o líder mantém a confiança dos subordinados, mantém sua fé e respeito, mostra dedicação a eles, apelando às esperanças e sonhos deles, sendo um influenciador.

Motivação inspiradora - A motivação inspirada mede o grau em que você fornece uma visão, usa símbolos e imagens apropriados para ajudar outras pessoas a se concentrarem em seu trabalho e tenta fazer com que outras pessoas sintam que seu trabalho é significativo.

Estimulação intelectual - A estimulação intelectual mostra até que ponto o líder encoraja outras pessoas a serem criativas ao encarar velhos problemas de novas maneiras, cria um ambiente tolerante a posições aparentemente extremas e incentivar as pessoas a questionar seus valores e crenças próprios e os da organização.

Consideração individualizada - A consideração individualizada indica o grau em o líder mostra interesse no bem-estar dos outros, designa projetos individualmente e presta atenção naqueles que parecem menos envolvidos no grupo.

Recompensa Contingente - A recompensa contingente mostra até que ponto o líder diz aos outros o que fazer para ser recompensado, enfatiza o que espera deles e reconhece suas realizações.

Gerenciamento por exceção - A exceção de gerenciamento avalia se o líder diz aos outros os requisitos do trabalho, se satisfaz com o desempenho padrão e acredita em "se não está quebrado, não o conserte".

Liderança Laissez-faire - O liderança Laissez-faire mede se você exige pouco dos outros, se contenta em deixar as coisas correrem e deixar que os outros façam suas próprias coisas.

Os fatores abordados pelo MLQ foram fundamentais para a escolha da avaliação como base de pesquisa, já que tem como característica quantificar elementos da liderança transformacional, escolhida para estudar os líderes da PGE-RJ.

3.2.2.Questionário de Liderança Servidora

Para avaliar os atributos da liderança na PGE-RJ, além de características transformacionais de liderança, foram medidos as de liderança servidora, já que por se tratar de uma organização pública, se espera que os líderes sejam voltados à servir tanto seus clientes finais, cidadãos, quanto aos seus imediatos, colaboradores.

Para isso, será como base o questionário realizado em *Servant Leadership Assessment Instrument* de Dennis e Bocarnea (2005), que mensura os atributos de um líder servidor em fatores, através de vários autores, da seguinte forma:

Amor Ágape - Se relaciona ao amor social e moral, sendo solícito e se importando com as questões pessoais, tendo empatia com seus subordinados.

Humildade - Como o líder consegue manter uma perspectiva saudável sobre realizações, focando em manter um ego saudável, não chamando todas as atenções para si próprio, mas sim para os outros de forma equilibrada.

Altruísmo - Ajudar os outros sem que haja interesse em benefício próprio, apenas por ajudar e ver o outro em uma situação melhor sem recompensa externa.

Visão - Líderes servidores devem desenvolver uma visão compartilhada da organização, para antecipar mudanças e agir com antecedência.

Confiança - Um dos principais atributos de um líder servidor, diz respeito à cumplicidade, integridade e honestidade que trazem juntos uma confiança interpessoal e organizacional que elevam o patamar de desenvolvimento da organização.

Serviço - O ato de servir constitui um líder servidor, que modela sua serventia aos comportamentos, atitudes e valores de terceiros, gerando responsabilidade para quem está servindo.

Empoderamento - Remete a confiar poder e significâncias à outras pessoas, tornando-as importantes através do trabalho em equipe, compartilhando opiniões no planejamento e tomadas de decisões.

Para a realização da pesquisa do trabalho, devido ao perfil de liderança percebido, as questões em que se insere um líder na PGE-RJ, e o perfil escolhido para ser estudado, serão abordados os atributos de amor ágape, humildade, altruísmo, visão e confiança, esperando traçar da melhor forma as características servidoras do líder no órgão estudado.

3.3.Procedimentos

Esta pesquisa tem como objetivo estudar o líder na Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. Entender como ele interage com seus liderados, sua forma de pensar e agir, através de uma pesquisa mútua entre os líderes e seus liderados diretos.

Para concluir, através dos dados, os comportamentos, serão analisados separadamente e comparativamente, ambos os indicadores.

A presente pesquisa possui abordagem quantitativa descritiva, com amostragem não probabilística, por ser necessária a escolha de cargos específicos dentro do órgão estudado. Dentre os critérios para a amostra ser escolhida para o questionário para líderes, temos: (a) ser servidor da Procuradoria Geral do Estado do Rio de Janeiro; (b) exercer função de chefia;

Quanto ao questionário para liderados: (a) ser servidor da PGE-RJ; (b) exercer função de liderado; os questionários serão direcionados para os participantes através da plataforma Qualtrics¹. Nela, os usuários responderam, de forma anônima, seus respectivos questionários.

Realizou-se pesquisas com uma amostra de líderes e liderados, através de abordagem feita pessoalmente, posteriormente sendo enviado o link da pesquisa no Qualtrics, ou entregando o questionário em formato físico, em folha A4 e pedindo para que seja entregue posteriormente às respostas no setor do autor desse trabalho.

Cada respondente recebeu apenas um dos questionários, no papel de líder ou liderado, dada sua colocação na organização, para que haja parâmetro na análise dos dados. Para parametrizar as respostas, as opções afirmativas

¹ Qualtrics é uma plataforma online de realização de pesquisas através de formulários e questionários.

foram distribuídas em escala de Likert² de 5 pontos, onde 1 é discordo totalmente, 2 é discordo, 3 é nem concordo nem discordo, 4 é concordo e 5 concordo totalmente. A amostra dos liderados que responderam o questionário de liderados foram indicados diretamente pelo líder respondente do questionário de líderes.

Foram obtidas no total, 65 respostas, sendo 31 de líderes e 34 de liderados. Devido à informalidade em nomeação, o número do quantitativo na organização é de aproximadamente 106 líderes. Assim, tendo uma margem de erro de 14,88%, ao se considerar a confiabilidade de 95%.

Os dados foram tratados e organizados através de planilhas de Excel, onde foram calculadas médias, desvios-padrão e somas para chegar a conclusões sobre os questionários aplicados.

² Likert se refere a um sistema de escala psicométrica pautada entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”, desenvolvido por Rensis Likert, para medir o nível de concordância da amostra perante uma afirmação.

4. Apresentação e análise dos resultados

Os dados foram separados por tipo de pesquisa e amostra, para melhor entendimento. Primeiramente, serão analisados os dados da amostra de líderes, separando-os no assessment MLQ e de liderança servidora. A segunda parte tratará da ótica dos liderados, de mesmo modo, separando-os no assessment MLQ e de liderança servidora, sendo expressos a seguir.

4.1. Análise sob a ótica dos líderes

Ao analisar as respostas que visam quantificar os atributos de liderança transformacional e servidora na visão dos líderes, é possível ranquear o provável entendimento dos mesmos quanto às suas próprias características de liderança.

Quando ranqueados os atributos mensurados no MLQ, apenas quatro possuíram média superior a 4, sendo eles: 1º estímulo intelectual, 2º consideração individual, 3º motivação inspiradora e 4º influência idealizada. É interessante citar que a maior distância entre as médias está entre o 1º e o 2º atributo. Já dentre os atributos com índices mais baixos, têm-se dois próximos aos da parte superior da tabela, sendo eles recompensa contingente e gerenciamento por exceção, enquanto o último, conforme a Tabela 2 abaixo.

Tabela 2 - Média dos atributos do questionário MLQ em ordem decrescente (líderes)

Nº	ATRIBUTO	MÉDIA
1	ESTIMULO INTELECTUAL	4,314
2	CONSIDERAÇÃO INDIVIDUAL	4,140
3	MOTIVAÇÃO INSPIRADORA	4,086
4	INFLUÊNCIA IDEALIZADA	4,043
5	RECOMPENSA CONTINGENTE	3,989
6	GERENCIAMENTO POR EXCEÇÃO	3,925
7	LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE	2,581

Fonte: Pesquisa de Campo

Em **influência idealizada**, a única questão abaixo da média 4 e desvio padrão maior que 1, é a que fala sobre “Meus liderados têm orgulho de se

associar comigo”, fazendo com que o atributo fique mais abaixo na tabela de médias, mesmo tendo um desvio padrão positivo como será visto à seguir.

Já em **consideração individual**, mesmo sendo o segundo fator com maior média, a questão *“Eu digo aos outros como eu acho que eles estão performando em seu trabalho”* possui média 3,8, também influenciando em sua média negativamente. Além disso, é importante mencionar a questão *“Dou atenção pessoal a outras pessoas que parecem rejeitadas”*, sendo a única a ter desvio padrão maior que 1.

Em **recompensa contingente**, a questão *“Digo aos outros o que fazer se quiserem ser recompensados por seu trabalho”* obteve uma média bem abaixo (3,6) das outras questões do atributo, *“Presto reconhecimento / recompensa quando outras pessoas atingem seus objetivos”* (4,4) e *“Chamo a atenção para o que os outros possam realizar suas tarefas com sucesso”* (4,0).

No que se refere ao atributo **gerenciamento por exceção**, há uma amplitude grande de médias, já que enquanto a questão *“Fico satisfeito quando outras pessoas cumprem os padrões acordados”* possui média 4,8, *“Enquanto as coisas estão funcionando, eu não tento mudar nada”* tem 2,9.

Quanto à **liderança Laissez-Faire**, foram obtidas as menores médias, tendo como maior valor, 3,0, em *“Não peço mais aos outros do que aquilo que é absolutamente essencial”*.

Quanto aos desvios-padrão, foi analisado que os dois atributos com menor média foram que possuíram maior desvio-padrão, ambos maiores que 1.

Tabela 3 - Desvio padrão dos atributos do questionário MLQ em ordem decrescente (líderes)

Nº	ATRIBUTO	DESVIO PADRÃO
1	GERENCIAMENTO POR EXCEÇÃO	1,201
2	LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE	1,144
3	RECOMPENSA CONTINGENTE	0,973
4	CONSIDERAÇÃO INDIVIDUAL	0,918
5	MOTIVAÇÃO INSPIRADORA	0,907
6	ESTIMULO INTELECTUAL	0,879
7	INFLUÊNCIA IDEALIZADA	0,837

Fonte: Pesquisa de Campo

Dentre os dois atributos que possuíram desvio padrão maior que 1, em **gerenciamento por exceção**, as questões *“ Enquanto as coisas estão funcionando, eu não tento mudar nada”* e *“Oriento as pessoas sobre os*

procedimentos que eles precisam conhecer para realizar seu trabalho”, com desvios padrões 1,136 e 1,181 respectivamente, fazem com que o fator seja o primeiro colocado quanto à dispersão dos dados.

Em **liderança Laissez-Faire**, ao serem calculados os desvios-padrão de cada pergunta, tem-se todas as questões com índices maiores que 1. Em “*Estou de acordo com tudo o que os outros querem fazer*”, é computado o maior desvio padrão de todo MLQ aplicado à líderes, no valor de 1,194.

Mesmo com desvio padrão menor que 1, é necessário informar o atributo **motivação inspiradora**, que na questão “*Ajudo outras pessoas a encontrar significado em seu trabalho*” possuiu o desvio padrão de 1,181, sendo o segundo maior do MLQ aplicado aos líderes.

Já nas respostas voltadas à liderança servidora, foi obtida a maior média entre todos os atributos da pesquisa deste trabalho, o Amor Ágape. A média dos 5 atributos foram todas próximas ou igual a 4.

Tabela 4 - Média dos atributos de Liderança Servidora em ordem decrescente (líderes)

Nº	ATRIBUTO	MÉDIA
1	AMOR ÁGAPE	4,565
2	CONFIANÇA	4,269
3	VISÃO	4,054
4	HUMILDADE	4,043
5	ALTRUIÍSMO	3,935

Fonte: Pesquisa de Campo

Além de conter a maior média, o atributo **amor ágape** também foi o atributo com menor desvio padrão. Inversamente proporcional, altruísmo e humildade, que possuíram as menores médias, são os atributos com maior desvio padrão.

Dentre as questões com menor média, “*Meu líder me perguntou o que eu penso sobre a direção futura que nossa empresa pode tomar*” (**visão**) e “*Meu líder não superestima meus méritos*” (**humildade**) ficaram com 3,8 e 3,6, respectivamente.

Já o desvio padrão, três atributos obtiveram valor maior que 1, sendo eles **altruísmo**, **humildade** e **visão**, respectivamente.

Tabela 5 - Desvios-padrão dos atributos de Liderança Servidora em ordem decrescente (líderes)

Nº	ATRIBUTO	DESVIO PADRÃO
1	ALTRUÍSMO	1,129
2	HUMILDADE	1,083
3	VISÃO	1,036
4	CONFIANÇA	0,942
5	AMOR ÁGAPE	0,651

Fonte: Pesquisa de Campo

O atributo **altruísmo** foi o único a ter em suas questões sempre o índice maior que 1, além de ser o portador do maior desvio padrão do questionário sobre liderança servidora na visão dos líderes, com a questão “*Meu líder enfrentou algum tipo de dificuldade, por exemplo, política, etc. para me defender*” (1,223). Outras questões também tiveram o desvio padrão na faixa dos 1,2, são elas: “*Meu líder me perguntou o que eu penso sobre a direção futura que nossa empresa pode tomar*” (**visão**), com 1,203 de desvio padrão, e “*Meu líder não superestima meus méritos*” (**humildade**), com 1,202.

4.2. Análise sob a ótica dos liderados

Quanto ao questionário de liderados, que mensurou os atributos dos líderes sob a ótica de quem é diretamente por ele liderado, também é possível ranquear o provável entendimento quanto às características de liderança.

Da mesma forma, foram ranqueados separadamente os atributos mensurados no MLQ e nas perguntas referentes à liderança servidora, elaboradas por Dennis.

Desta vez, os atributos com maior média obtiveram valores mais altos do que a da própria percepção dos líderes, sendo 5 maiores que 4, significando a expressão “concordo”. Porém, o atributo **recompensa contingente** foi menor, caindo aproximadamente 7% em relação à opinião dos líderes.

Tabela 6 - Média dos atributos do questionário MLQ em ordem decrescente (liderados)

Nº	ATRIBUTO	MÉDIA
1	INFLUÊNCIA IDEALIZADA	4,461
2	MOTIVAÇÃO INSPIRADORA	4,305
3	ESTIMULO INTELECTUAL	4,291
4	GERENCIAMENTO POR EXCEÇÃO	4,247
5	CONSIDERAÇÃO INDIVIDUAL	4,089
6	RECOMPENSA CONTINGENTE	3,754
7	LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE	3,404

Fonte: Pesquisa de Campo

Além disso, é importante pontuar que o atributo **influência idealizada**, na visão dos liderados, é o mais presente nos líderes da PGE-RJ. Com médias 4,7 e 4,5, “*Me sinto bem por estar perto do meu líder*” e “*Sinto orgulho de me associar ao meu chefe sendo liderado por ele*”, respectivamente, elevaram a posição do atributo em relação à visão dos líderes.

Ademais, a questão “*Meu líder aparenta ficar satisfeito quando outras pessoas cumprem os padrões acordados*”, do atributo **gerenciamento por exceção**, exibiu a maior média do estudo, 4,9.

Quanto aos desvios-padrão, os três itens com maior índice se repetiram, apenas alternando sua ordem. A surpresa foi a liderança Laissez-Faire, que ocupou o lugar de atributo com maior desvio no MLQ, aumentando em 17,5% em relação à opinião dos líderes. Além disso, o atributo recompensa contingente passa também a ter o desvio padrão maior que 1, assim como os atributos gerenciamento por exceção e consideração individual.

Tabela 7 - Desvio padrão dos atributos do questionário MLQ em ordem decrescente (liderados)

Nº	ATRIBUTO	DESVIO PADRÃO
1	LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE	1,456
2	RECOMPENSA CONTINGENTE	1,311
3	GERENCIAMENTO POR EXCEÇÃO	1,181
4	CONSIDERAÇÃO INDIVIDUAL	1,138
5	MOTIVAÇÃO INSPIRADORA	0,977
6	ESTIMULO INTELECTUAL	0,972
7	INFLUÊNCIA IDEALIZADA	0,822

Fonte: Pesquisa de Campo

A maior parte das questões, 57%, tiveram o desvio padrão maior que 1. Dentre as 4 maiores, com o índice maior que 1,4, temos as seguintes: “*Meu líder está de acordo com tudo o que os outros querem fazer*” (**liderança Laissez-Faire**); “*Meu líder diz aos outros o que fazer se quiserem ser recompensados por seu trabalho*” (**recompensa contingente**); “*Enquanto as coisas estão funcionando, meu líder não tenta mudar nada*” (**gerenciamento por exceção**) e “*Meu líder expressa estar contente em permitir que outras pessoas continuem trabalhando da mesma maneira como sempre*” (**liderança Laissez-Faire**).

No que tange à visão dos liderados perante a liderança servidora, foi percebido que a escala de atributos seguiu a mesma ordem da perspectiva dos líderes. Tendo o amor ágape e confiança como atributos com médias maiores quando comparadas com a percepção dos líderes e os outros com médias menores.

Tabela 8 - Média dos atributos do questionário sobre liderança servidora em ordem decrescente (liderados)

Nº	ATRIBUTO	MÉDIA
1	AMOR ÁGAPE	4,594
2	CONFIANÇA	4,455
3	HUMILDADE	4,200
4	VISÃO	3,993
5	ALTRUIÍSMO	3,387

Fonte: Pesquisa de Campo

Todas as questões referentes aos atributos **amor ágape** e **confiança** perfizeram médias superiores a 4,4, sendo os dois, atributos mais distantes dos outros à positividade da amostra enquanto seus líderes.

Quanto aos desvios padrão, foram obtidos valores que, ao serem rankeados, se posicionaram de maneira inversamente proporcional às médias, sendo quase todos maiores que 1, apenas o amor ágape mantendo o valor abaixo, mesmo tecnicamente sendo igual a 1.

Tabela 9 - Desvios padrões dos atributos de Liderança Servidora em ordem decrescente (liderados)

Nº	ATRIBUTO	DESVIO PADRÃO
1	ALTRUÍSMO	1,603
2	VISÃO	1,298
3	HUMILDADE	1,208
4	CONFIANÇA	1,064
5	AMOR ÁGAPE	0,990

Fonte: Pesquisa de Campo

É de se notar o alto índice no atributo **altruísmo**, que com as perguntas *“Meu líder já enfrentou algum tipo de dificuldade, por exemplo, política, para defender um funcionário por ele supervisionado”* e *“Meu líder faz / já fez sacrifícios pessoais por seus liderados”* obteve a maior dispersão de dados do estudo.

Outras duas perguntas foram bem impactadas quanto ao desvio padrão. No atributo **visão**, ficando em 3º lugar como mais alto desvio (1,544), temos a pergunta *“Meu líder pergunta aos liderados o que eles pensam sobre a direção futura que nosso órgão pode tomar”*. Em 4º lugar, o atributo **confiança** fica com o índice de 1,472 com a pergunta *“Meu líder sabe que seus liderados estão acima da corrupção”*. Além disso, dentro do atributo **humildade**, pelo desvio padrão ser maior que 1 (líderes - 1,036) e (liderados - 1,338), há uma discordância quanto a afirmativa *“Meu líder não está interessado em autoglorificação”*.

5. Conclusões

No que diz respeito ao questionário que estuda a liderança transformacional, pode-se dizer que os líderes do órgão estudado possuem uma percepção própria de confiança e respeito abaixo do que os próprios liderados expressaram ter, já que no atributo influência idealizada, que estuda a imagem do líder como influenciador, que emite confiança e respeito, todas as médias no questionário de liderados foram maiores do que as do questionário de líderes. Além disso, os desvios-padrão também foram menores, como por exemplo, nas afirmativas “Me sinto bem por estar perto do meu líder” com média 4,7 pelos liderados e 4,2, pelos líderes e “Sinto orgulho de me associar ao meu chefe sendo liderado por ele” com médias 3,8 e 4,5, respectivamente.

Em motivação inspiradora, aparentemente, as chefias da PGE-RJ apesar de acharem que promovem boas ideias para o que deve ser feito no trabalho, têm menos certeza de que conseguem expressar a seus liderados o que deve ser feito. Já os liderados, ao que tudo indica, concordam que o líder se expressa bem em poucas palavras.

Ademais, quanto a percepção de consideração individualizada, os liderados têm opiniões diferentes quanto ao *feedback* dado pelos líderes. Apesar disso, os líderes demonstram um pouco mais de positividade quanto a afirmativa

Além disso, foi constatado que apesar de os líderes da PGE-RJ prestarem reconhecimento aos servidores que atingem suas metas de trabalho, não dizem o que devem fazer para serem recompensados. Tal fato, talvez se dê mediante a dificuldade de se recompensar um servidor público, que não pode ter renda variável e benefícios por produtividade.

Quanto à cultura do “sempre foi feito assim” ou “se não está quebrado, não precisa consertar”, esboçada pelo atributo gerenciamento por exceção, há uma complexidade ao se buscar uma afirmativa. Pois, apesar de ao serem questionados em quanto concordam com a frase “*Enquanto as coisas estão funcionando, meu líder não tenta mudar nada*” os liderados responderam em média, aproximadamente, que concordam (3,5). Já os líderes, ao serem questionados sobre mudança em ambiente funcional, tendem a discordar, com médias de 2,9. Isto indica que não existe consistência nos resultados deste fator.

Talvez esse cenário seja exposto devido à falta de capacitação já citada no trabalho, que faz com que não haja um padrão de procedimentos e que haja um desnivelamento quanto à possibilidade de se pensar em alternativas de práticas de gestão.

Um ponto crítico do estudo é a análise do atributo liderança *Laissez-Faire*, portador dos maiores desvios padrões, sendo todos maiores que 1. Os resultados sugerem que, sob o olhar dos líderes, não há concordância quanto a se acomodar e deixar as coisas correrem como sempre ocorreram. Um dado importante é que por se tratar de um órgão ligado diretamente ao Governo do Estado do Rio de Janeiro, e quando ocorrem eleições e muda-se o Governador, sendo costumeiro que haja remanejamento dos cargos de chefia, mediante troca do Procurador-Geral, líder maior da organização. Com isso, possivelmente existe uma variável a ser considerada, devido à intenção de renovação da gestão sempre que novos servidores assumem cargos de chefia.

Outrossim, o líder da PGE-RJ aparenta se adequar à liderança servidora, tendo em vista que foi obtido média maior que 4 (concordo) em 80% das respostas, entendendo sua missão de servir a sociedade e ser um líder-servidor, nome qual sua própria profissão designa ao ser chamado de “servidor público”.

Tendo as melhores médias e menores dispersão de dados, o amor ágape é o dado mais concreto do estudo. Tanto para líderes quanto para liderados, pode haver uma certeza de que há uma preocupação interpessoal na comunicação líder-liderado, havendo solidariedade, compaixão e relevância nas questões sociais e morais.

Outro ponto a se mencionar, é sobre a importância da opinião dos liderados em frente à posição da organização no futuro. Com baixas médias e altos desvios, quando perguntados sobre tal questão no atributo visão, não há um consenso. Devido à situação em que o órgão público se encontra, sendo refém muitas vezes de questões políticas, muitos se veem despidos da opção de opinar, sentindo-se impotentes quanto a ditar o norte da organização.

Ademais, quando se fala em se colocar à frente dos problemas perante seus liderados, há uma ruptura quanto à consistência dos dados. As duas afirmativas que se referem ao atributo altruísmo possuem altos desvios, em ambas as pesquisas, além de terem médias, no depoimento dos liderados, próximas ao “não concordo nem discordo”. Porém, os líderes levam suas médias próximas a média 4 “concordo”. Mostrando que há uma certa singularidade dentre os líderes entrevistados e que por muitas vezes, não defendem seus liderados.

No que diz respeito à confiança, há um consenso de que os líderes da PGE-RJ confiam e acreditam em seus subordinados, demonstrando crer em seus testemunhos no trabalho e decisões tomadas. Nesse atributo, é interessante analisar a afirmativa “*Meu líder sabe que seus liderados estão acima da corrupção*”, sendo a única que possui desvio padrão em ambas as pesquisas, maior que 1. Podendo ser observado que existem testemunhos de desconfiança entre alguns elos, no que se diz respeito à corrupção, ponto complexo em um órgão público.

Além disso, ao se analisar o atributo humildade, aparentemente, os líderes da PGE-RJ não estão interessados em autoglorificação, mas existem poucas pessoas que discordam dessa afirmação – maioria liderados–, pelo desvio padrão ser maior que 1 (líderes - 1,036) e (liderados - 1,338).

Por fim, conclui-se que os líderes da PGE-RJ possuíram boas médias na maioria dos quesitos, podendo ser caracterizados como, principalmente, ligados ao relacionamento social e boa convivência, dados as altas médias de amor ágape, que confiam em sua equipe, são uma figura à ser espelhada pelos liderados, já que os mesmos gostam de serem atrelados a ele, tendo 75% de todas as respostas superiores a 4, significando que ambos concordam quanto as características estudadas. Porém, foi visto que há pontuais deficiências nas chefias do órgão. Como por exemplo, ao feedback, que na visão dos liderados, não acontece com frequência.

5.1. Limitações do estudo

Ao longo da aplicação da pesquisa de campo, dentre as limitações está o fato do liderado estudado ser diretamente ligado ao líder respondente. O que pode influenciar nos resultados, tendo em vista o receio do liderado de responder algo sobre seu chefe direto.

Além disso, devido ao cotidiano e a restrição do perfil específico de amostra, a adesão do questionário online foi baixa. Com isso, foi necessária a impressão em papel de ambas as pesquisas para que houvesse maior engajamento nas respostas, no intuito de obter um número maior de respondentes.

5.2. Sugestões de trabalhos futuros

O presente trabalho, como toda pesquisa, tem o intuito de instigar futuras pesquisas complementares ou de novos princípios para que haja sempre a continuidade da academia. Para isso, é aconselhável que sejam estudados outros órgãos da esfera estadual, municipal e federal. Podendo ser aplicada em qualquer um dos três poderes, tendo em vista que em sua maioria, o servidor brasileiro comum não possui capacitação técnica para exercer funções de liderança.

Além disso, pode-se sugerir o estudo da motivação no serviço público. Com os dados obtidos, conseguimos observar que motivar nesse ambiente é algo difícil, já que o líder é tolhido a fazer somente o que a lei permite.

Ademais, é cabível estudar como é possível que haja uma visão de longo prazo em um órgão público, já que devido à política, grande parte dos cargos gerenciais e de liderança são mudados.

Referências Bibliográficas

ANTONAKIS, John; DAY, David V. (Ed.). **The nature of leadership**. Sage publications, 2017.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership**. Psychology press, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERSON, Yair; AVOLIO, Bruce J. **Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm**. The leadership quarterly, v. 15, n. 5, p. 625-646, 2004.

Bresser-Pereira, Luiz Carlos. **Da administração burocrática à gerencial**. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996.

FERNANDES, Ana da Silva. **Liderança: Estudo Comparativo da escala EMLD e QML**. 2017.

HUGHES, R.L.; GINNETT, R.; CURPHY, G. (2005) **Leadership is Everyone's Business**. In R.L. Hughes, R. Ginnett, G. Curphy, **Leadership** – p. 27-42. New York, NY: McGraw Hill/Irwin. 2005.

Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada. **Atlas do Estado Brasileiro**. Rio de Janeiro, 2017 < <http://www.ipea.gov.br/atlasestado/> >. Acesso em 20 de junho de 2019.

KOTTER, J. P. **What leaders really do?** **Harvard Business Review**, Vol. 79 Issue 11, p.85-96. 2001.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**. 3ª edição São Paulo: Editora Atlas, 2002.

METRING, R. **Pesquisas científicas: planejamento para iniciantes**. Curitiba: Juruá, 2009.

MOTTA, P.R. **A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, p. 87-96, 2007.

NORTHOUSE, P.G. **Leadership, Theory and practice (7th edition)**. London: SAGE Publications, 2016.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. **Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro**. 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

RABELO, Fernanda Lima. **A “campanha contra o desperdício” nas páginas da Revista do Serviço Público: trabalhadores e administração pública no Estado Novo (1937-1945)**. Revista Trilhas da História, v. 7, n. 14, p. 26-46, 2018.

SANT'ANNA, A. de S.; OLIVEIRA, F. B. de; MARTINS, D. D. **Liderança No Setor Público: Uma Análise Em Processo De Reconversão De Funções Econômicas De Cidades**. [s. l.], 2014.

SOUZA, Alice Ferreira de; GARCIA, Andrione Pedroso da Silva; MOTA, Danielle Dal Santo; ARAÚJO, Nathalia Pulcinelli de; LUCAS, Doglas Cesar. **Gestão e liderança no mercado da globalização: a importância do líder como motivador. (Re)pensando Direito**, Santo Ângelo/RS. v. 08. n. 15. jan./jul. 2018, p. 162-168.

ANEXOS

Anexo I - Questionário para líderes

Ao responder essa pesquisa, de nome "Liderança na Gestão Pública: um assessment para desenvolvimento da Procuradoria do Estado do Rio de Janeiro", que tem como principal objetivo identificar alguns atributos de liderança associados aos gestores da Procuradoria do Estado do Rio de Janeiro, estou ciente que estou fazendo de livre e espontânea vontade, e que a pesquisa que é anônima, confidencial e possui apenas fins acadêmicos, com o intuito de contruibuir para um trabalho de conclusão de curso de bacharel em Administração de Empresas na PUC-Rio. Estou ciente também de que posso interromper a pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para mim. Em caso de dúvidas, posso entrar em contato com o aluno autor da pesquisa Lucas Pagoti Gonçalves de Almeida pelo telefone (21) 96978-2152 ou com sua orientadora, Luiza Martins, pelo telefone (21) 99184-0031.

Termo de Autorização de Pesquisa assinado pelo Gabinete da PGE-RJ:
<http://bit.ly/TermoPGERJ>

End of Block: Explicação e termo de consentimento

Start of Block: MLQ

Idade

Sexo

☐ Masculino

☐ Feminino

Cargo profissional

Page

Break

Responda às perguntas abaixo, marcando o quanto você concorda com a afirmativa, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Eu faço os outros se sentirem bem por estarem próximos de mim

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Expresso com poucas palavras o que podemos e devemos fazer

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Permito que outras pessoas pensem nos problemas antigos de novas maneiras

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Ajudo os outros a se desenvolverem

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Digo aos outros o que fazer se quiserem ser recompensados por seu trabalho

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Fico satisfeito quando outras pessoas cumprem os padrões acordados

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Estou contente em permitir que outras pessoas continuem trabalhando da mesma maneira como sempre

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Os outros confiam completamente em mim

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Eu promovo boas ideias sobre o que podemos fazer

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

Page _____

Break

Eu forneço aos outros novas maneiras de encarar coisas intrigantes

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Eu digo aos outros como eu acho que eles estão performando em seu trabalho

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Presto reconhecimento / recompensa quando outras pessoas atingem seus objetivos

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Enquanto as coisas estão funcionando, eu não tento mudar nada

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Estou de acordo com tudo o que os outros querem fazer

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Os outros têm orgulho de se associar comigo

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Ajudo outras pessoas a encontrar significado em seu trabalho

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Consigo que outras pessoas repensem idéias que nunca haviam questionado antes

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Dou atenção pessoal a outras pessoas que parecem rejeitadas

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Chamo a atenção para o que os outros podem obter pelo que realizarem

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Page _____

Break

Oriento as pessoas sobre os procedimentos que eles precisam conhecer para realizar seu trabalho

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Não peço mais aos outros do que aquilo que é absolutamente essencial

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Estou interessado no em meus liderados como indivíduos

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Incentivo e demonstro cuidado com meus liderados

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Mostro preocupação com meus liderados

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Busco a visão dos funcionários sobre a visão da organização

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Busco o compromisso de meus liderados com a visão compartilhada da empresa em que trabalho

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Pergunto aos liderados o que eles pensam sobre a direção futura que nosso órgão pode tomar

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Faço / já fiz sacrifícios pessoais por meus liderados

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Já enfrentei algum tipo de dificuldade, por exemplo, política, para defender um funcionário por mim supervisionado.

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Page Break

Sei que meus liderados estão acima da corrupção

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Confio em meus liderados para manter informações em sigilo

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

O nível de confiança que deposito em meus liderados aumenta o compromisso deles com a organização

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Mostro confiança em meus funcionários ao receber informações deles

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Não superestimo os méritos de meus liderados

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Não estou interessado em auto-glorificação

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Não centralizo as atenções de minhas próprias realizações

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

End of Block: MLQ

Start of Block: Indicação de liderados

Indique o e-mail de dois liderados da sua equipe para responder ao questionário.

Muito obrigado!! :)

End of Block: Indicação de liderados

Anexo II - Questionário para liderados

Ao responder essa pesquisa, de nome "Liderança na Gestão Pública: um assessment para desenvolvimento da Procuradoria do Estado do Rio de Janeiro", que tem como principal objetivo identificar alguns atributos de liderança associados aos gestores da Procuradoria do Estado do Rio de Janeiro, estou ciente que estou fazendo de livre e espontânea vontade, e que a pesquisa que é anônima, confidencial e possui apenas fins acadêmicos, com o intuito de contruibuir para um trabalho de conclusão de curso de bacharel em Administração de Empresas na PUC-Rio. Estou ciente também de que posso interromper a pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para mim. Em caso de dúvidas, posso entrar em contato com o aluno autor da pesquisa Lucas Pagoti Gonçalves de Almeida pelo telefone (21) 96978-2152 ou com sua orientadora, Luiza Martins, pelo telefone (21) 99184-0031.

Termo de Autorização de Pesquisa assinado pelo Gabinete da PGE-RJ:
<http://bit.ly/TermoPGERJ>

End of Block: Explicação e termo de consentimento

Start of Block: MLQ

Idade

Sexo

☐ Masculino

☐ Feminino

Cargo profissional

Responda às perguntas abaixo, marcando o quanto você concorda com a afirmativa, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente.

Me sinto bem por estar perto do meu líder

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Meu líder expressa com poucas palavras o que podemos e devemos fazer

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Meu líder Permite que outras pessoas pensem nos problemas antigos de novas maneiras

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder ajuda os outros a se desenvolverem

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder diz aos outros o que fazer se quiserem ser recompensados por seu trabalho

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder aparenta ficar satisfeito quando outras pessoas cumprem os padrões acordados

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder expressa estar contente em permitir que outras pessoas continuem trabalhando da mesma maneira como sempre

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Tenho completamente fé nas decisões de meu chefe

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Meu líder promove boas ideias sobre o que podemos fazer

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder fornece aos outros novas maneiras de encarar coisas intrigantes

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder diz aos outros como acha que eles estão performando em seu trabalho

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder presta reconhecimento / recompensa quando outras pessoas atingem seus objetivos

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Enquanto as coisas estão funcionando, meu líder não tenta mudar nada

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder está de acordo com tudo o que os outros querem fazer

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Sinto orgulho de me associar ao meu chefe sendo liderado por ele

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder ajuda outras pessoas a encontrarem significado em seu trabalho

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Meu líder consegue que outras pessoas repensem ideias que nunca haviam questionado antes

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Meu líder dá atenção pessoal a outras pessoas que parecem rejeitadas

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Meu líder chama atenção para o que os outros possam realizar suas tarefas com sucesso

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Meu líder orienta as pessoas sobre os procedimentos que eles precisam conhecer para realizar seu trabalho

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
-

Meu líder não pede mais aos outros do que aquilo que é absolutamente essencial

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder é interessado em seus liderados como indivíduos

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder incentiva e demonstra cuidado com seus liderados

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Meu líder mostra preocupação com seus liderados

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder busca a visão dos funcionários sobre a visão da organização

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder busca o compromisso de seus liderados com a visão compartilhada da empresa em que trabalham

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Meu líder pergunta aos liderados o que eles pensam sobre a direção futura que nosso órgão pode tomar

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder faz / já fez sacrifícios pessoais por seus liderados

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder já enfrentou algum tipo de dificuldade, por exemplo, política, para defender um funcionário por ele supervisionado.

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder sabe que seus liderados estão acima da corrupção

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder demonstra confiança em seus liderados para manter informações em sigilo

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

O nível de confiança que meu líder deposita em seus liderados aumenta o compromisso deles com a organização

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder mostra confiança em seus funcionários ao receber informações deles

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder não superestima os méritos de seus liderados

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder não está interessado em auto-glorificação

- ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
-

Meu líder não centraliza as atenções em suas próprias realizações

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

End of Block: MLQ

Start of Block: Indicação de liderados

Muito Obrigado!!! :)

End of Block: Indicação de liderados