

## **A Liderança e a retenção de servidores na gestão pública.**

### **Resumo**

Organizações buscam promover em suas estruturas maior sustentabilidade e crescimento, sempre focando os seus esforços para melhorar o seu desempenho financeiro e a oferta de serviços. Os líderes/gestores e empregados são dois dos vetores mais determinantes na alocação de recursos nestas organizações. Nestes vetores identificam-se a importância de uma liderança eficaz e capaz de manter uma equipe motivada visando maximizar recursos e o potencial da equipe. Neste estudo, descritivo e quali-quantitativo, é usado um questionário para mensurar a relação afetiva, normativa e instrumental dos servidores de uma instituição, apresentando como resultado: a necessidade de desenvolvimento de liderança institucional, buscando verificar a existência de chefia com liderança; a correlação entre índice de servidores que objetivam sair da instituição; e o índice de chefes com estilo de liderança.

**Palavras-Chave:** Gestão De Pessoas, Relações De Trabalho, Liderança, Comportamento Organizacional.

## ***Leadership and servers retention in public management.***

### **Abstract**

*Organizations strive to promote in their structures, greater sustainability and growth. These organizations often focus their efforts to improve its financial performance or performance in service delivery. In this context human capital or categorically, leaders, managers and employees, are the two most important determinants of an organization vectors that enable the features in their operations. These vectors identify the importance of effective leadership with ability to maintain a motivated team, to the maximum all organizational resources and potential of the team. This study has resulted in the need to develop institutional leadership; and the proposal of a questionnaire to measure the affective relationship, normative and instrumental servers with the institution; search check for headship leadership; and the correlation between index servers that aim to leave the institution*

**Keywords:** *Personal Management, Personal and Labor Relation Management, orgnaziional behavior.*

---

<sup>1</sup> Engenharia de Produção. (cfsg1@bol.com.br)

<sup>2</sup> Universidade Federal de Pernambuco. (luciahelenaxavier@yahoo.com.br)

<sup>3</sup> Graduada em Serviço Social, com Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão pela Universidade Federal Fluminense UFF. Funcionária Pública Federal, do Ministério da Educação a 32 anos, ocupante do Cargo de Técnica em Assuntos Educacionais de Nível Superior. Durante 25 anos ocupou a função de Chefe do Departamento de Recursos Humanos, com funções correlatas em comissões vinculadas ao Ministério da Educação sobre assuntos inerentes a carreiras profissionais do serviço público e matérias inerentes. (lemos.zilda@gmail.com)

## 1 Introdução

Com a Constituição Federal de 1988, o serviço público (SP) busca instituir a gestão diferenciada, descentralizada e participativa, com foco na importância do líder e seus colaboradores no ambiente de trabalho. Picci (2012) argumenta a favor de reformas mais amplas na Administração Pública (AP), realizadas também em um nível político mais elevado, abordando a contemporaneidade da gestão organizacional, no mundo globalizado, com mais eficiência, tecnologia e informação. Este argumento reforça os discursos veementes de uma crise na Administração Pública (AP), onde uma solução seria um novo modelo de gestão mais democrático, participativo e meritocrático.

Considerando a necessidade de mudança nas organizações públicas (OP) e tendo como primazia a qualidade total e a quebra dos paradigmas do corporativismo, paternalismo e privilégios, By e Macleod (2009) destacam a importância de abordar alterações de conteúdo e contexto na gestão pública (GP). O objetivo desse novo modelo de gestão é aproximar e articular as relações entre o governo, suas esferas decisórias e seus clientes, ou seja, todos os stakeholders do governo.

Para Carpenter e Krause (2011) a organização pública não é um “navio”, mas sim uma “frota” que nunca se move facilmente de forma uníssona, sendo muito importante ter em apreço que os fundamentos da gestão empresarial são também válidos para as OP.

Reformar a AP requer esforços administrativos, políticos e econômicos, tendo como agente transformador o líder e o liderado. Isso requer mobilidade e a correção de erros e falhas em busca da satisfação do cidadão com o serviço público em geral, visando à adequação aos novos mercados criados pela globalização. (Weibel, Rost e Osterloh, 2010).

A reputação de uma OP depende da sua total relação com seu pessoal, com o seu público e do seu relacionamento com outras organizações de ilibada reputação. Por isso, o debate em torno da formação de lideranças no setor público representa um marco organizacional na GP. (Waeras e Byrkjeflot, 2012).

Os problemas organizacionais têm mais chance de serem resolvidos com pessoas habilitadas com base na educação e experiência. Por isso, a retenção de talentos é essencial para continuidade e aprimoramento dos serviços. Assim, não é desafio exclusivo das organizações privadas a adoção de ações para incentivar a permanência do pessoal em seus quadros (Zikmund et al, 2012). Não são apenas as empresas privadas que têm perdido pessoal. O setor TI das universidades públicas é um exemplo clássico, onde o turnover é tão sério que estas áreas não conseguem reter os melhores profissionais. Depois do treinamento e experientes os melhores saem em busca novas oportunidades.

Com base nessas colocações, justifica-se o fato deste estudo focar a influência do chefe e/ou líder na retenção e motivação dos servidores. Para tal propõe-se o seguinte objetivo: investigar a relação e a evasão dos servidores com o estilo de liderança na instituição pesquisada por meio da aplicação de um questionário projetado para esta finalidade.

## 2 Revisão Bibliográfica

Para Gunter, Hall e Bragg (2013) a modernização dos serviços do setor público identifica a necessidade de liderança nas chefias e de aprofundar a relação entre estado e cidadão objetivando a melhoria dos serviços prestados a sociedade, onde o papel do líder e o seu conhecimento são essenciais na formulação das políticas e estratégias de reforma do Estado.

O setor público é um sistema complexo que possui legislação, políticas e ligações entre as estruturas públicas de diversos setores. Por isso, é indispensável o aperfeiçoamento contínuo da GP visando maior equilíbrio social e econômico e melhor desempenho das OP

(Waeras e Byrkjeflot, 2012). Assim, muitos dos principais problemas e desafios que afligem a sociedade moderna, dada a sua complexidade, não podem ser resolvidos isoladamente por um segmento do SP (Sun e Anderson, 2012). Para lidar eficazmente com melhora dos serviços públicos é necessária a colaboração de vários setores.

Por estar diretamente relacionada ao comportamento dos gestores, a maior parte dos desafios públicos é crítica para a organização, o que exige novas abordagens para enfrentá-los. De certa forma, como isso é comum nas organizações públicas, seus resultados se assemelham com os de outras, podendo, em alguns casos, interferir no relacionamento entre elas e na sua reputação. (O'leary e Vij, 2012).

Picci (2012) argumenta que um fator importante para reforma da AP é a transparência no trato das informações, utilizando, por exemplo, a tecnologia da informação para proporcionar aos clientes internos (servidores) e externos (cidadãos), maior poder de controle sobre a gestão das receitas e gastos públicos, promovendo melhor uso e eficiência dos recursos públicos. Por isso, as OP devem divulgar com regularidade as suas práticas de gestão: o que recebem, o que gastam, como gastam e para onde vai o que gastam. Essas informações devem alcançar seu público interno e externo, promovendo maior transparência das suas ações e diminuindo o impacto político externo e interno (Waeras e Byrkjeflot, 2012),

## 2.2 Liderança

Para Malik et al (2011) a liderança eficaz ajuda a gerenciar o desempenho dos funcionários, aumenta o seu compromisso com a organização e direciona o comportamento dos trabalhadores para alcançar o sucesso da organização. Amernic e Craig (2013) complementam afirmando que o discurso do líder na OP deve incentivar a construção de uma gestão funcional e ética. Esse argumento é baseado na presunção de que as declarações dos líderes têm potencial de influenciar os seguidores e revelar informações importantes para transformação organizacional, sendo que cada declaração dada por ele no ambiente de trabalho deve ser devidamente ponderada e justa, para viabilizar a motivação coletiva e fazer de cada funcionário um agente da transformação.

Para Raham, Abiodullah e Quraishi (2011), o conceito de liderança já está consolidado na literatura e serve de inspiração para líderes e liderados na condução das instituições rumo a uma maior efetividade. Van Wart (2013a) observa que os estudos de liderança na Administração Pública seriam bem recebidos e, quando devidamente aplicados, trariam grandes benefícios a este setor.

Para Andersen (2010) os gestores públicos apresentam quase o mesmo comportamento sobre o uso da intuição ao tomar decisões, o que corrobora a necessidade de se estudar mais profundamente a liderança na AP para melhor compreensão da importância do tema nesta área nas três esferas governamental.

Há muitos líderes autocráticos que atuam de forma burocrática, não envolvendo os seguidores nos processos de tomada de decisão e criando um hiato entre o empregado e a organização. Essa forma de liderança baseado no poder autoritário nem sempre é bem exercida, pois o chefe ora não faz uso de seu poder, se eximindo de suas funções, ora o extrapola, criando um clima de medo nos seus subordinados e fazendo com que estes não se empenhem além do trivial. Isso, de certa forma, justifica o fato de ser dada pouca importância aos diferentes estilos de liderança nos processos de mudança organizacional, o que demanda novos modelos de gestão pública (JACKSON E PARRY, 2009).

Askim et al (2009) colocam a liderança política como necessária na fase de tomada de decisão sobre a reforma da AP, apontando a existência de lideranças que desprezam os valores éticos e a sua incoerência entre o discurso e a prática. A teoria desenvolvida por Walumbwa

et al (2008) destaca a importância da liderança apoiada nesses valores e em quatro pilares básicos: autoconsciência, transparência, ética/moral e processamento equilibrado. A GP necessita de líderes autênticos, que viabilizem a melhoria do clima organizacional, motivem e inspirem os subordinados a elevar o nível dos serviços públicos. George (2009) diz que para se tornar um líder autêntico é necessário trabalho árduo, saber viver com valores éticos e deter bom discernimento de seus atos. Para ele, os líderes autênticos podem elevar o desempenho da liderança, pois eles inspiram confiança, segurança e lealdade no trabalho, convergindo os esforços pessoais para o objetivo comum. Líderes e gestores, para muitos é a mesma coisa, mas há uma clara diferença entre ambos: os gestores procuram basicamente dirigir a organização, enquanto os líderes buscam motivar e inspirar seus funcionários. No ambiente organizacional há gestores que não são líderes e líderes que não são gestores.

O líder deve ter responsabilidade ativa na solução dos problemas e estimular a liderança global responsável, consciente e capaz de cuidar da necessidade de terceiros, aspirando por melhorar o ambiente de trabalho e, como consequência, o mundo que vive (Maak e Pless, 2009).

Cunha e outros (2007) resumem as diferenças entre liderança e gestão no Quadro 1.

Quadro 1- Diferenças entre líder e gestor

<b>Líder</b>	<b>Gestor</b>
Interessam-se pelo futuro	Interessam-se pelo presente
Respiram mudança	Preferem estabilidade
Pensam em longo prazo	Atuam no curto prazo
São cativados por uma visão	São preocupados com regras e regulamentos, preferindo a execução
Tratam o "porquê"	Tratam o "como"
Sabem como empoderar os subordinados	Tendem para o controle
Sabem simplificar	Apreciam a complexidade
Confiam na instituição	Prezam a lógica
Têm uma perspectiva social alargada	Preocupam-se com a organização

Fonte: Cunha e outros (2007)

Maximiano (2006), ao descrever sobre as diferenças de liderança e autoridade formal, destaca a influência natural do líder sobre seus seguidores, enquanto que o gestor exerce seu poder baseado unicamente na autoridade formal. O Quadro 2 descreve estas diferenças.

**Quadro 2** - Diferenças entre autoridade formal e liderança

Autoridade Formal	Liderança
Fundamenta-se em leis de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de <u>comando</u>	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não a pessoa que ocupa o <u>cargo</u>	O seguidor obedece ao líder e a missão que ele representa
A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social	O líder é o instrumento para resolver problemas da comunidade
É limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade	É limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder
É temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade.	Tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores
Inclui o poder de força à obediência das regras aceitas para a convivência	Têm o poder representado pela massa que os segue
É atributo singular	É produto de inúmeros fatores. Não é a qualidade pessoal singular

Fonte: Maximiano (2006)

### 2.3 Estilos De Liderança

Os líderes devem ser eficientes, capazes de resolver situações críticas de caráter organizacional e social e saber gerenciar pessoas, alinhando objetivos pessoais aos organizacionais. Alguns estilos de liderança apontam para o carismático, transformacional e empoderador, cujo papel do liderado é reconhecidamente importante (Fernandes, 2010). Mas, para melhor entender o processo de liderança é conveniente fazer uma reflexão sobre seus objetivos e causas (Casillas e Cancino, 2013), conforme descreve o Quadro 3.



Quadro 3 - Os Tipos de Lideranças e seu Perfil Comportamental

Tipo de Liderança	Perfil Comportamental	Referencial
Transformacional	Inspira seguidores a preferir interesses do grupo a interesses próprios; Cuidam do bem-estar da equipe com visão da organização; Interliga valores da organização com valores dos funcionários.	Khan e outros (2013)
Carismático	Influenciam seguidores pelo uso de símbolos, imagens, histórias e retórica para executar as tarefas em níveis excelentes; Tem a visão de um futuro próspero para seus seguidores; e, demonstram determinação; Líderes com origem em estudos sobre líderes políticos mundiais, com a habilidade do líder em gerar grande poder simbólico como fator fundamental em um processo transformacional; Carismático para os seguidores e é dotado de talento excepcional em sua liderança; é um exemplo de vida.	
Empodera-dor	Liderança que toda empresa percebe quando ela existe; Envolve todos os subordinados, pois é dado poder a todos os seguidores do líder; Autonomia, independência e autossuficiência são os efeitos coletivos dessa liderança; Todo funcionário se sente importante como efeito da autonomia; Não há fracasso, mas sim uma oportunidade de aprendizado; Atrai o seguidor para meta ao invés de empurrar o seguidor para a meta; e tem objetivo de construir ambiente de trabalho altamente eficaz dentro da organização com um comportamento positivo.	Da Sílva (2006) e Bennis (2001)

Fonte: autores.

Sobre a liderança transformacional, por ser muito burocrática e pouco eficiente, as intuições modernas devem deixar de usá-la. Essa liderança transforma o funcionário num seguidor passivo, onde há apenas relação de troca entre empregado e organização, gerando um vínculo fraco baseado apenas na autoridade burocrática (Bergamini, 2009).

Possi (2006) cita a liderança democrática, autocrática e liberal. O líder democrata é aquele que fixa metas com participação do grupo, deixando as tarefas a critério do grupo, procurando ser um membro normal do grupo, assumindo poucas tarefas e levando o grupo a esboçar providências para atingir os alvos por ele proposto. O autocrata fixa metas sem participação do grupo, determina as providências técnicas e as tarefas de cada membro. Já o líder liberal dá maior liberdade ao grupo, tem participação mínima e não faz questão de avaliar a atuação e nem de controlar regularmente o grupo.

Os líderes são capazes de influenciar e motivar seus colaboradores diretos, recompensando-os pela lealdade e desempenho. Como o líder pode exercer diferentes tipos

de liderança, a estratégia escolhida pode influenciar cada indivíduo a se comprometer com a instituição.

## 2.4 Motivação

Segundo Frost, Osterloh e Weibel (2010) um profissional economicamente ativo não contribui para o bem comum, além do que lhe cabe fazer pela sua remuneração. Mas, quando há trabalho em equipe e seu reconhecimento, esse profissional, se sente motivado e pode produzir além de sua tarefa convencionalmente remunerada. A motivação é essencial para a inovação, trabalho em equipe e para o cumprimento de tarefas além do convencional.

Para Nyborg (2010) a motivação pró-social é diferenciada em altruísmo e reciprocidade. Reciprocidade age de forma condicional, dependendo do comportamento ou intenção dos outros. Assim um comportamento pró-social dos outros é respondido com um comportamento positivo e um comportamento egoísta é respondido com um comportamento também egoísta.

Na AP, os funcionários precisam ser cuidadosamente selecionados e muitas vezes o concurso público não é o melhor caminho para esta seleção. Acima de tudo deve-se verificar se os candidatos a emprego estão interessados nas tarefas a serem realizadas, ou unicamente no salário que receberão. Em vários setores públicos, essa importante observação parece ser negligenciada. (Osterloh e Frey, 2013)

Para Van Wart (2013b), um bom líder precisa saber exatamente o que seus seguidores precisam para fazer o trabalho, sendo essencial a motivação orientada para realização e independência dos funcionários no alcance de elevados níveis de competência.

## 2.4 As Três Dimensões De Meyer E Allen

Desde a década de noventa o comportamento organizacional tem sido estudado para entender o nível de comprometimento entre empregados e organizações. A motivação desse comprometimento está baseada em três enfoques apontados por Meyer e Allen (1991): afetivo, instrumental e normativo, descritos no Quadro 4.

**Quadro 4** - Três tipos de motivação organizacional destacados na pesquisa

Enfoque	Referencia	Comportamento
Afetivo	Perufo, Godoy, Cattelan (2013)	Existe o comprometimento funcional como um apego; e se envolve efetivamente com a empresa; está relacionado com uma ligação emocional por parte do empregado;  O funcionário fica na empresa para fazer parte de todos os objetivos da empresa; e porque deseja.
Instrumenta 1		O indivíduo pressupõe que a permanência na instituição esta relacionada aos custos de custo/benefício em se manter na empresa;  O empregado só permanece na empresa se gostar dos benefícios que leva para sua vida profissional e pessoal; fica na empresa porque precisa.
Normativo		Está relacionado a um elevado nível de comprometimento do empregado em relação à organização;  É como a totalidade das pressões normativas para agir num caminho que ache os objetivos e interesses da instituição.

Fonte: autores

O comprometimento significa engajamento, agregamento e envolvimento do indivíduo disposto a agir. Peruffo, Godoy e Cattelan (2013) ao analisarem os três enfoques de Meyer e Allen afirmam que para ocorrer motivação é preciso haver laços afetivos e lealdade entre a empresa e seus servidores.

### 3 Metodologia

Nesse artigo, visando buscar repostas para o problema estudado, adotou-se como estratégia a pesquisa bibliográfica e a análise qualitativa e descritiva. Recorrendo-se à pesquisa bibliográfica buscou-se, inicialmente, compreender a questão da liderança e depois, com base nos dados coletados por meio de um questionário aplicado a uma pesquisa de campo, investigar a influência da liderança na manutenção de servidores públicos de uma instituição federal de ensino. Em seguida foi feita a análise quantitativa e descritiva para avaliar, efetivamente, essa influência e traçar o perfil desses servidores. Para isso foram usados os instrumentos metodológicos descritos a seguir.

#### 3.1 Coeficiente Alfa De Cronbach

O coeficiente alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951. Ele mede a correlação média existente entre as questões formuladas num questionário com as respostas dos pesquisados. Trata-se de um dos instrumentos estatísticos mais usados para medir a confiabilidade de um questionário. É representado pela letra grega “ $\alpha$ ” e calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador de todas as questões do questionário que utilizem a mesma escala de medição (Meurer et al, 2012). Todo questionário, fórmula [1], é constituído por uma sequência de questões denominadas itens (k itens), respondido, por n pessoas, isto é,  $j = 1, 2, \dots, n$ . As opções de resposta para cada item podem ser dicotômicas como, Sexo: ( ) Masculino ou ( ) Feminino; ou escalonadas como, – Eu não me sinto “parte da família” na minha instituição –, DT, DP, N, CP e CT. Para calcular este coeficiente, toda resposta é transformada em números e aplicada a fórmula [1]:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_{soma}^2} \right) \quad [1]$$

Onde:

k é o número de itens (perguntas) do questionário,

$s_i^2$  é a variância do i-ésimo item ( $i = 1, \dots, k$ ),

$s_{soma}^2$  é a variância do total  $T_j$  de cada indivíduo j nos k itens.

#### 3.2 Instrumento De Coleta De Dados

Para a coleta de dados foi elaborado e aplicado um questionário estruturado e com perguntas fechadas, coerente com o modelo alfa de Cronbach. Os sujeitos da pesquisa foram os servidores do quadro de técnicos administrativos da instituição pesquisada. Para estudar, especificamente, essa “população” foi utilizada uma amostra aleatória simples, visando garantir que qualquer dos seus elementos tivesse a mesma probabilidade de ser escolhido.





Cada servidor da amostra recebeu uma carta de apresentação da pesquisa e uma cópia do questionário. Visando resguardar o sigilo e obter maior liberdade de expressão e confiabilidade nas respostas, optou-se por manter o anonimato dos servidores e da instituição pesquisada.

O questionário foi projetado considerando as recomendações de Da Silva (2006), visando colher dados inerentes ao grau de comprometimento do funcionário com os tipos de liderança na instituição estudada. Para isso, foi usada a escala Likert, constituída por graus de 1 a 5, onde cada grau tem um significado. Grau 1 – discordo totalmente (DT); Grau 2 – discordo parcialmente (DP); Grau 3 – não concordo e nem discordo (N); Grau 4 – Concordo parcialmente (CP); Grau 5 – concordo totalmente (CT). O Quadro 5 mostra o questionário.

Quadro 5 - Questionário

Fonte: autores

Indicadores			Participação (maior)
<b>Q22</b>	Servidor	%	28,99% DT/DP
DT	40	<b>28,99</b>	
DP	20	<b>14,49</b>	
N	28	20,29	
CP	25	18,12	
CT	25	18,12	
<b>Q23</b>			
DT	44	<b>31,88</b>	
DP	17	<b>12,32</b>	
N	25	18,12	
CP	28	20,29	
CT	24	17,39	

continua..

continuação..

9) Nesse momento, permanecer na minha instituição é mais uma questão de necessidade do que de desejo.					
10) Acredito que tenho muito poucas opções para pensar em deixar a instituição					
11) Uma das poucas consequências negativas de deixar a instituição seria a escassez de alternativas viáveis					
12) Um dos maiores motivos que me faz continuar trabalhando para esta instituição, é que para deixá-la vai requerer um grande sacrifício pessoal, outra instituição pode não oferecer os benefícios que tenho aqui					
13) Me sinto obrigado em permanecer com meu atual emprego					
14) Mesmo que fosse vantajoso para mim, eu acredito que não seria correto deixar a instituição agora					
15) Me sentiria culpado se deixasse a organização agora					
16) Esta organização merece minha lealdade					
17) Deixaria a minha instituição neste momento, porque tenho um sentimento de obrigação para com as pessoas que se encontram aqui					
18) Devo muito à minha instituição					
19) De forma geral, estou satisfeito com meu emprego.					
20) Em geral, não gosto do meu emprego					
21) Em geral, eu gosto de trabalhar nesta instituição					
<b>Servidor X Chefia</b>					
22) Meu chefe não tem medo de resistir ao sistema, se ele achar que é necessário					
23) Meu chefe não tem medo de romper com o modelo para encontrar maneiras diferentes para fazer as coisas					
24) Meu chefe é dirigido por propósitos ou ideais elevados					
25) Por causa do meu chefe tenho uma clara visão do propósito de nossa Diretoria/Depto/Divisão/Seção					
26) Meu chefe aborda um novo projeto ou tarefa entusiasticamente.					
27) Meu chefe enfatiza a importância de nossa Diretoria/Depto./Divisão/Seção para o crescimento da instituição					

continua..



continuação..

28) Meu chefe me encoraja a repensar ideias as quais eu jamais questioneei					
29) Meu chefe questiona a maneira tradicional de fazer as coisas					
30) Meu chefe olha para os problemas por muitos ângulos diferentes					
31) Meu chefe demonstra entusiasmo por meus esforços					
32 - Meu chefe me encoraja a ir além e acima do que é esperado de alguém.					
33) Meu chefe me incentiva a cuidar pessoalmente de algo que eu aprecie, quando eu executo bem uma tarefa					
34) Meu chefe adianta-se em recompensar-me com algo que eu goste quando eu executo com sucesso a minha principal tarefa					
35) Meu chefe me encoraja a dar-me um autoincentivo quando eu atinjo um novo desafio					
36) Meu chefe me encoraja a trabalhar com outros indivíduos que fazem parte da equipe					
37) Meu chefe incentiva-me a trabalhar como uma equipe, com outros indivíduos que dela fazem parte					
38) Meu chefe me aconselha a coordenar meus esforços com outros indivíduos que fazem parte da equipe					
39) Meu chefe e eu trabalhamos juntos para decidir quais devem ser as minhas metas de desempenho					
40) Meu chefe e eu sentamos juntos e entramos em acordo a respeito de minhas metas de desempenho.					
41) Meu chefe trabalha comigo para desenvolver minhas metas de desempenho					
42) Meu chefe me encoraja a buscar soluções para os meus problemas sem supervisão					
43) Meu chefe me aconselha a resolver problemas quando eles surgem, sem constantemente solicitar ajuda					
44) Meu chefe insiste para que eu assuma responsabilidades por mim mesmo					
45) Meu chefe me aconselha a procurar pelas oportunidades contidas nos problemas que enfrento					

continua..

continuação..

46) Meu chefe me encoraja a ver o desempenho sem sucesso, como oportunidade de aprendizagem.					
47) Meu chefe insiste para que eu pense nos problemas como oportunidades ao invés de obstáculos					
48) Meu chefe me encoraja a desenvolver as minhas habilidades					
49) Meu chefe me encoraja a buscar oportunidades de aprendizagem					
50) Meu chefe me encoraja a buscar oportunidades educacionais					
51) Meu chefe é uma referência para mim					
52) Tenho total confiança no meu chefe					
53) Sou profundamente ligado ao meu chefe					
54) Confio completamente nos julgamentos e decisões do meu chefe					
55) Meu chefe representa valores que são importantes para mim					
56) Meus valores são parecidos com os do meu chefe					
<b>Servidor X Retenção</b>					
57) Tenho intenção de sair da instituição que trabalho para outra nos próximos 2 anos ou mais					
58) Tenho intenção de ficar na instituição até a minha aposentadoria					
59) Tenho certeza que quero sair da instituição					

As recomendações de Da Silva (2006) referem-se ao comprometimento afetivo, instrumental e normativo, ao perfil e foco da liderança transformadora, carismática e empoderadora e aos dados pessoais e funcionais dos pesquisados, constando de duas seções no questionário: a primeira destinada à identificação do perfil dos pesquisados; a segunda voltada para identificação dos tipos de liderança praticados na instituição (afetivo, instrumental e normativo; transformadora, carismática e empoderadora), e o grau de satisfação dos funcionários versus retenção.

Na relação funcionários versus instituição o questionário contempla os itens 01 até 07, que correspondem ao nível afetivo, 08 até 12 corresponde ao nível instrumental e 13 até 18 corresponde ao nível normativo. Na relação funcionários versus suas chefias os itens 22 a 32 correspondem à liderança transformacional, 33 a 50 à liderança empoderadora e 51 até 56, à liderança carismática. Os itens 19 e 21 avaliam a relação funcionários versus grau de satisfação e, por fim os itens 57 a 59 referem-se a relação funcionários versus retenção na empresa.

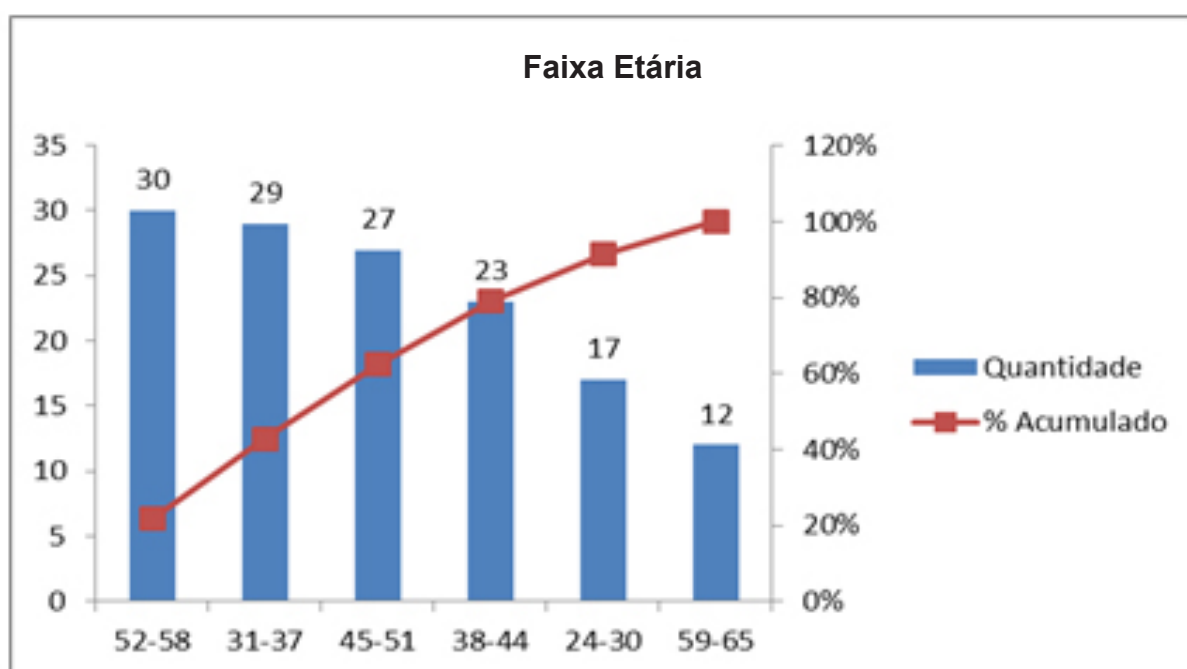
Os questionários foram distribuídos a todos os técnicos administrativos (412). Destes 138 foram retornados. 51% dos pesquisados são do sexo masculino e 49% feminino.

O questionário passou por um teste piloto com 30 servidores, possibilitando fazer pequenos ajustes na formulação das questões e garantir a qualidade na coleta de dados.

#### 4 Resultados

Dos 138 servidores que compuseram a amostra da pesquisa foi possível obter os resultados descritos a seguir, primeiramente apresentando o perfil dos pesquisados, e depois as descobertas sobre a questão da liderança. A Figura 1 apresenta a faixa etária dos pesquisados.

**Figura 1 - Faixa Etária dos Participantes da Amostra**



Fonte: autores

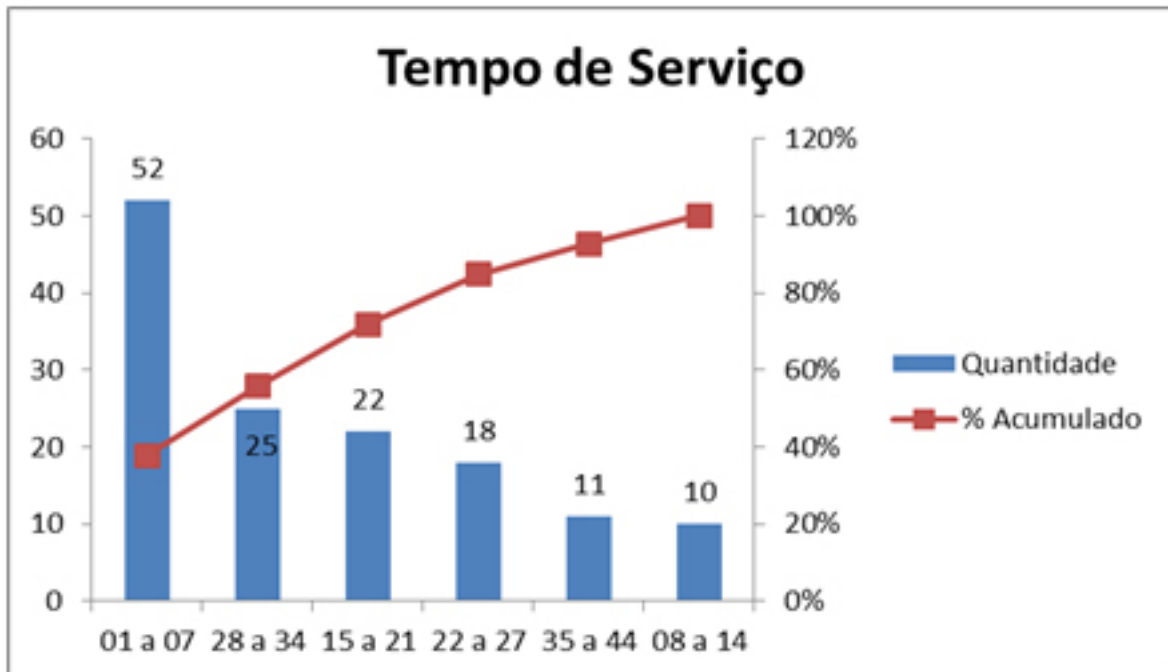
Os homens têm em média 45 anos: o mais novo 24 e o mais velho 65 anos. As mulheres têm em média 43 anos: a mais nova 26 e a mais velha 62 anos.

Existem 46 entrevistados, na faixa etária de 24-30 e 31-37, com 25 anos em média para a aposentadoria: mínimo 55 anos (mulher) e 60 anos (homem).

Verificou-se que as mulheres variam de 2 anos a 39 anos de serviço, e os homens, entre 1 e 44 anos. A média do tempo de serviço dos homens é de 18 anos e das mulheres 16 anos. A média considerando os dois gêneros é de 17 anos. Para o grupo 01-07 e 08-14, em média ainda são necessários 25 anos de serviço público para a aposentadoria, corroborando assim com os dados da idade média dos servidores (Figura 2)



**Figura 2** - Faixa do Tempo de Serviço dos Funcionários

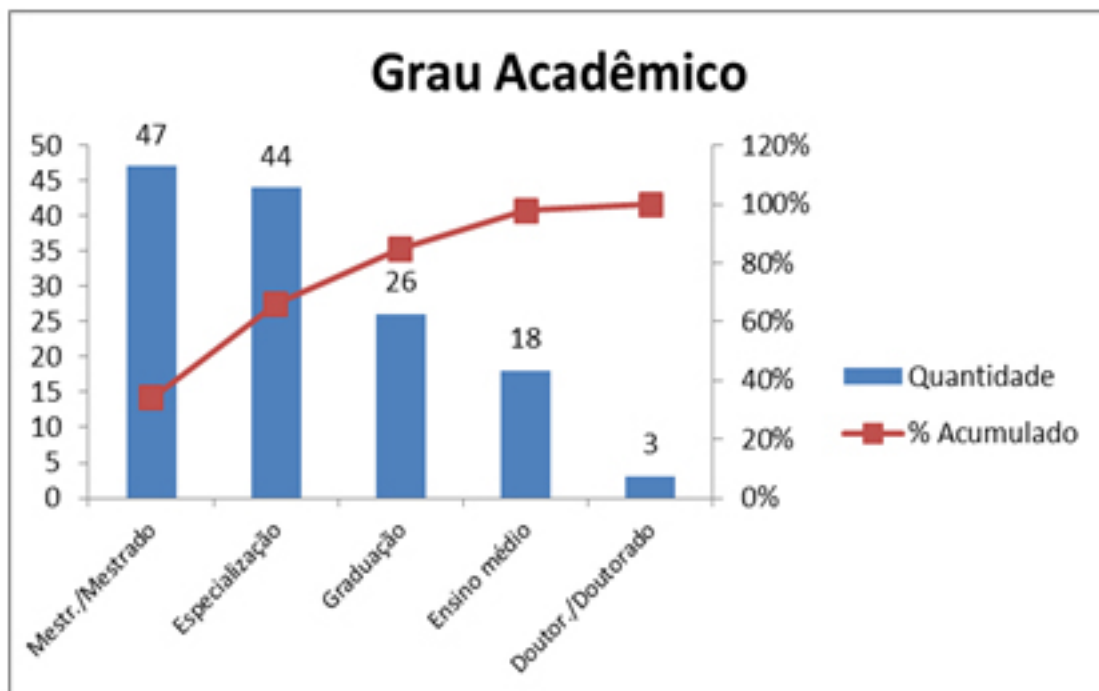


Fonte: autores

Considerando o tempo médio que falta para os servidores se aposentarem, observa-se a necessidade da instituição buscar mecanismos que motive o exercício da liderança e fomente a sua retenção na instituição visando à melhoria dos serviços e evitar a rotatividade.

A Figura 3 ilustra a formação acadêmica dos participantes da pesquisa.

**Figura 3** - Grau Acadêmico



Fonte: autores

O plano de carreira dos técnicos administrativos é organizado em cinco níveis de classificação “A, B, C, D e E”, observando-se que 71% dos servidores correspondem aos níveis “C” e “D” e que possuem em sua maioria graduação ou pós-graduação, mas cujo cargo exige apenas nível médio. Os servidores do nível “E”, 40 ao todo, necessitam no mínimo da graduação. A figura 4 apresenta a auto avaliação sobre o nível de qualidade profissional. É interessante observar que 80% dos servidores se consideram bons profissionais.

Figura 4 – autoavaliação do funcionário



Fonte autores

No cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach foram obtidos os seguintes resultados: de 0,77 a 0,88, para o comprometimento afetivo (questões de 1 a 7), de 0,65 a 0,86 para comprometimento normativo (questões de 8 a 12), e para o comprometimento instrumental (questão de 13 a 18) de 0,76 a 0,91. Analisando a Tabela 1, nota-se que o grupo pesquisado não possui bom relacionamento interpessoal, envolvimento e integração com a instituição pesquisada; não se sentem à vontade no seu ambiente de trabalho, demonstrando haver baixo interesse pelo local de trabalho e não envolvimento afetivo com a instituição pesquisada.

Na próxima página, Tabela 1 - Comprometimento Afetivo

Tabela 1 - Comprometimento Afetivo

Fonte: autores

<b>Indicadores</b>			<b>Participação maior</b>
<b>Q1</b>	<b>Servidor</b>	<b>%</b>	
DT	48	<b>34,78</b>	55,07%  DT/DP
DP	28	<b>20,29</b>	
N	21	15,22	
CP	25	18,12	
CT	16	11,59	

<b>Q2</b>			
DT	55	<b>39,86</b>	68,12%  DT/DP
DP	39	<b>28,26</b>	
N	16	11,59	
CP	22	15,94	
CT	6	4,35	

continua..

*continuação..*

<b>Q3</b>			57,97% CP/CT
DT	21	15,22	
DP	18	13,04	
N	19	13,77	
CP	41	<b>29,71</b>	
CT	39	<b>28,26</b>	

<b>Q4</b>			63,76% CP/CT
DT	19	13,77	
DP	15	10,87	
N	16	11,59	
CP	42	<b>30,43</b>	
CT	46	<b>33,33</b>	

*continua..*

continuação..

<b>Q5</b>			46,37% CP/CT
DT	23	16,67	
DP	35	25,36	
N	16	11,59	
CP	33	<b>23,91</b>	
CT	31	<b>22,46</b>	

<b>Q6</b>			46,38% CP/CT
DT	37	26,81	
DP	25	18,12	
N	12	8,70	
CP	38	<b>27,54</b>	
CT	26	<b>18,84</b>	

<b>Q7</b>			46,37% CP/CT
DT	29	21,01	





Fica evidenciado pelas respostas às questões Q1 e Q2. Cerca de 60% dos pesquisados dizem não ter envolvimento direto com a organização e desinteresse sobre os problemas institucionais.

No enfoque afetivo existe o comprometimento funcional como um apego, onde o funcionário se envolve afetivamente com a empresa, sentindo-se integrado a ela, mas com baixo apego, comprometimento funcional e pouco envolvimento afetivo com a empresa.

Na Tabela 2 depreende-se, na Q9, que mais de 50% dos entrevistados acreditam que a necessidade de continuar trabalhando na instituição é maior do que o desejo de trabalhar por vontade própria.

**Tabela 2** - Comprometimento Instrumental

Indicadores			Participação maior
<b>Q8</b>	Servidor	%	39,85% DT/DP
DT	29	<b>21,01</b>	
DP	26	<b>18,84</b>	
N	30	21,73	
CP	26	18,84	
CT	27	19,56	
<b>Q9</b>			
DT	33	23,91	
DP	22	15,94	
N	12	8,70	
CP	32	<b>23,19</b>	
CT	39	<b>28,26</b>	

continua..

continuação..

<b>Q10</b>			50,73% DT/DP
DT	45	<b>32,61</b>	
DP	25	<b>18,12</b>	
N	28	20,29	
CP	22	15,94	
CT	18	13,04	
<b>Q11</b>			48,55% DT/DP
DT	33	<b>23,91</b>	
DP	34	<b>24,64</b>	
N	26	18,84	
CP	27	19,57	
CT	18	13,04	
<b>Q12</b>			47,83% DT/DP
DT	51	<b>36,96</b>	
DP	15	<b>10,87</b>	
N	27	19,57	
CP	27	19,57	
CT	18	13,04	

Fonte: autores.



Esse comprometimento instrumental, conhecido como trocas laterais, o empregado só permanece na empresa se gostar dos benefícios que leva para sua vida profissional e pessoal. A questão Q8 apresenta neutralidade quanto à ideia de ter a vida tumultuada se saísse da empresa, expressando certo conservadorismo em avaliar se os benefícios externos seriam melhores do que os benefícios internos para continuar na empresa. Na Tabela 3, a maioria dos participantes (mais de 75%), demonstra não ter relação de lealdade com a empresa e também de não absorver os seus valores e padrões culturais ao indicar elevado distanciamento das dessa relação.

Tabela 3 -Comprometimento Normativo

Indicadores			Participação maior
Q13	Servidor	%	
DT	45	<b>32,61</b>	44,20% DT/DP
DP	16	<b>11,59</b>	
N	18	13,04	
CP	23	16,67	
CT	36	26,09	

Q14			70,29% DT/DP
DT	80	<b>57,97</b>	
DP	17	<b>12,32</b>	
N	12	8,70	
CP	18	13,04	
CT	11	7,97	

continua..

continuação..

<b>Q15</b>			79,71% DT/DP
DT	99	<b>71,74</b>	
DP	11	<b>7,97</b>	
N	11	7,97	
CP	11	7,97	
CT	6	4,35	
<b>Q16</b>			
DT	62	<b>44,93</b>	
DP	12	<b>8,70</b>	
N	14	10,14	
CP	17	12,32	
CT	33	23,91	
<b>Q17</b>			71,01% DT/DP
DT	80	<b>57,97</b>	
DP	18	<b>13,04</b>	
N	14	10,14	
CP	16	11,59	
CT	10	7,25	

continua..



continuação..

Q18			
DT	65	<b>47,10</b>	52,17% DT/DP
DP	7	<b>5,07</b>	
N	27	19,57	
CP	19	13,77	
CT	20	14,49	

Fonte: autores

As respostas evidenciam não haver sentimento de contribuição com a empresa pesquisada, criando um hiato entre as necessidades da empresa e os objetivos pessoais.

A Tabela 4 mostra um baixo nível de satisfação dos servidores com a instituição. Apenas 21% concordam totalmente que gostam de trabalhar na empresa, 31% gostam realmente do seu emprego e, 19% concordam totalmente que estão satisfeitos com o emprego.

Tabela 4 - Satisfação dos funcionários.

Indicadores			Participação maior
Q19	Servidor	%	
DT	26	18,84	46,38% CP/CT
DP	23	16,67	
N	25	18,12	
CP	37	<b>26,81</b>	
CT	27	<b>19,57</b>	

continua..



continuação..

<b>Q20</b>			54,34% DT/DP
DT	44	<b>31,88</b>	
DP	31	<b>22,46</b>	
N	29	21,01	
CP	21	15,22	
CT	13	9,42	
<b>Q21</b>			46,37% CP/CT
DT	24	17,39	
DP	23	16,67	
N	27	19,57	
CP	35	<b>25,36</b>	
CT	29	<b>21,01</b>	

Fonte: autores

A Tabela 5 ilustra a percepção dos participantes quanto ao perfil de liderança. Observa-se que os itens para avaliar os três tipos de liderança têm coeficiente Alpha de Cronbach de 0,91.



Tabela 5- Liderança transformacional.

Indicadores			Participação (maior)
<b>Q22</b>	Servido r	%	28,99% DT/DP
DT	40	<b>28,99</b>	
DP	20	<b>14,49</b>	
N	28	20,29	
CP	25	18,12	
CT	25	18,12	
<b>Q23</b>			
DT	44	<b>31,88</b>	
DP	17	<b>12,32</b>	
N	25	18,12	
CP	28	20,29	
CT	24	17,39	
<b>Q24</b>			28,26% CP/CT
DT	39	28,26	
DP	9	6,52	
N	37	26,81	
CP	19	<b>13,77</b>	
CT	34	<b>24,64</b>	

continua..

continuação..

<b>Q25</b>			52,89% DT/DP
DT	59	42,75	
DP	14	10,14	
N	28	20,29	
CP	17	12,32	
CT	20	14,49	
<b>Q26</b>			
DT	41	<b>29,71</b>	
DP	15	<b>10,87</b>	
N	31	22,46	
CP	25	18,12	
CT	26	18,84	
<b>Q27</b>			46,38% DT/DP
DT	47	<b>34,06</b>	
DP	17	<b>12,32</b>	
N	30	21,74	
CP.	17	12,32	
CT	27	19,57	

continua..



continuação..

<b>Q28</b>			
DT	54	<b>39,13</b>	50,00% DT/DP
DP	15	<b>10,87</b>	
N	35	25,36	
CP	23	16,67	
CT	11	7,97	
<b>Q29</b>			
DT	51	<b>36,96</b>	52,90% DT/DP
DP	22	<b>15,94</b>	
N	30	21,74	
CP	28	20,29	
CT	7	5,07	
<b>Q30</b>			
DT	51	<b>36,96</b>	43,48% DT/DP
DP	9	<b>6,52</b>	
N	32	23,19	
CP	34	24,64	
CT	12	8,70	

continua..

continuação..

<b>Q31</b>				
DT	50	<b>36,23</b>		
DP	<u>8</u>	<b>5,80</b>		42,03%
N	24	17,39		DT/DP
CP	31	22,46		
CT	25	18,12		
<b>Q32</b>				
DT	53	<b>38,41</b>		
DP	10	<b>7,25</b>		45,66%
N	34	24,64		DT/DP
CP	21	15,22		
CT	20	14,49		

Fonte: autores

Essa tabela evidencia a falta de liderança transformadora, onde em todos os itens da pesquisa indicam resultados claros demonstrando que a maioria absoluta não identifica em nenhum dos itens um líder transformacional.

Complementando a análise da Tabela 5, a questão Q29 possibilita avaliar como o chefe questiona a maneira tradicional de realizar as tarefas para transformação da cadeia de produção dos serviços. Neste quesito, apenas 5% dos pesquisados concordam totalmente que seu chefe tem o perfil de transformação, um número muito baixo para um item importante.

A Tabela 6 exibe a falta de liderança empoderadora na instituição, com números contundentes em todos os itens do questionário.



Tabela 6 - Liderança Empoderadora

Indicadores			Participação maior
<b>Q33</b>	<u>servidor</u>	%	45,65% DT/DP
DT	54	<b>39,13</b>	
DP	<u>9</u>	<b>6,52</b>	
N	25	18,12	
CP	28	20,29	
CT	22	15,94	
<b>Q34</b>			
DT	69	<b>50,00</b>	
DP	<u>8</u>	<b>5,80</b>	
N	35	25,36	
CP	17	12,32	
CT	<u>9</u>	6,52	
<b>Q35</b>			54,35% DT/DP
DT	64	<b>46,38</b>	
DP	11	<b>7,97</b>	
N	40	28,99	
CP	13	9,42	
CT	10	7,25	

continua..

<b>Q36</b>			43,48% CP/CT
DT	40	28,99	
DP	19	13,77	
N	19	13,77	
CP	34	<b>24,64</b>	
CT	26	<b>18,84</b>	
<b>Q37</b>			43,47% CP/CT
DT	38	27,54	
DP	18	13,04	
N	22	15,94	
CP	29	<b>21,01</b>	
CT	31	<b>22,46</b>	
<b>Q38</b>			44,20% DT/DP
DT	41	<b>29,71</b>	
DP	20	<b>14,49</b>	
N	23	16,67	
CP	27	19,57	
CT	27	19,57	



*continuação..*

<b>Q39</b>			49,27% DT/DP
DT	57	<b>41,30</b>	
DP	11	<b>7,97</b>	
N	23	16,67	
CP	25	18,12	
CT	22	15,94	
<b>Q40</b>			50,00% DT/DP
DT	54	<b>39,13</b>	
DP	15	<b>10,87</b>	
N	21	15,22	
CP	26	18,84	
CT	22	15,94	
<b>Q41</b>			53,63% DT/DP
DT	62	<b>44,93</b>	
DP	12	<b>8,70</b>	
N	20	14,49	
CP	28	20,29	
CT	16	11,59	

*continua..*

continuação..

<b>Q42</b>			50,00% DT/DP
DT	55	<b>39,86</b>	
DP	14	<b>10,14</b>	
N	25	18,12	
CP	26	18,84	
CT	18	13,04	
<b>Q43</b>			45,66% DT/DP
DT	51	<b>36,96</b>	
DP	12	<b>8,70</b>	
N	31	22,46	
CP	29	21,01	
CT	15	10,87	
<b>Q44</b>			47,83% DT/DP
DT	51	<b>36,96</b>	
DP	15	<b>10,87</b>	
N	30	21,74	
CP	30	21,74	
CT	12	8,70	

continua..

*continuação..*

<b>Q45</b>			46,38% DT/DP
DT	53	<b>38,41</b>	
DP	11	<b>7,97</b>	
N	42	30,43	
CP	22	15,94	
CT	10	7,25	
<b>Q46</b>			50,73% DT/DP
DT	58	<b>42,03</b>	
DP	12	<b>8,70</b>	
N	36	26,09	
CP	23	16,67	
CT	9	6,52	
<b>Q47</b>			49,28% DT/DP
DT	53	<b>38,41</b>	
DP	15	<b>10,87</b>	
N	39	28,26	
CP	21	15,22	
CT	10	7,25	

*continua..*

continuação..

<b>Q48</b>			50,00% DT/DP
DT	52	<b>37,68</b>	
DP	17	<b>12,32</b>	
N	19	13,77	
CP	27	19,57	
CT	23	16,67	
<b>Q49</b>			
DT	54	<b>39,13</b>	
DP	10	<b>7,25</b>	
N	22	15,94	
CP	28	20,29	
CT	24	17,39	
<b>Q50</b>			47,11% DT/DP
DT	55	<b>39,86</b>	
DP	10	<b>7,25</b>	
N	24	17,39	
CP	25	18,12	
CT	24	17,39	

Fonte: autores.



Analisando esta tabela, nota-se que em todas as respostas a maioria dos participantes questiona esse tipo de liderança, ao discordarem totalmente sobre a existência de líder empoderador na instituição pesquisada. Observa-se isso pelos baixíssimos percentuais de concordância obtidos em questões como a Q46, Q47 e Q48.

A Tabela 7 mostra o resultado sobre a percepção do perfil de liderança carismática da chefia.

**Tabela 7 – Liderança Carismática**

<b>Indicadores</b>			<b>Participação maior</b>
<b>Q51</b>	<u>servidor</u>	%	48,55% DT/DP
DT	58	<b>42,03</b>	
DP	<u>9</u>	<b>6,52</b>	
N	27	19,57	
CP	20	14,49	
CT	24	17,39	
<b>Q52</b>			42,75% DT/DP
DT	52	<b>37,68</b>	
DP	<u>7</u>	<b>5,07</b>	
N	24	17,39	
CP	22	15,94	
CT	33	23,91	
<b>Q53</b>			51,45% DT/DP
DT	64	<b>46,38</b>	
DP	<u>7</u>	<b>5,07</b>	
N	28	20,29	
CP	24	17,39	
CT	15	10,87	

continua..

continuação..

<b>Q54</b>			47,83% DT/DP
DT	54	<b>39,13</b>	
DP	12	<b>8,70</b>	
N	24	17,39	
CP	28	20,29	
CT	20	14,49	
<b>Q55</b>			50,00% DT/DP
DT	59	<b>42,75</b>	
DP	10	<b>7,25</b>	
N	24	17,39	
CP	26	18,84	
CT	19	13,77	
<b>Q56</b>			51,45% DT/DP
DT	62	<b>44,93</b>	
DP	<u>9</u>	<b>6,52</b>	
N	29	21,01	
CP	22	15,94	
CT	16	11,59	

Fnte: autores



Em todos os itens desta tabela verifica-se que a maioria dos pesquisados discorda totalmente sobre a existência de liderança carismática na instituição.

A Tabela 8 diz respeito à análise dos dados sobre a intenção dos funcionários em permanecerem ou sair da empresa. Todos os itens (Q57, Q58 e Q59) apresentam o coeficiente Alpha de Cronbach de 0,95.

**Tabela 8 - Intenção dos Funcionários**

<b>Q54</b>			47,83% DT/DP
DT	54	<b>39,13</b>	
DP	12	<b>8,70</b>	
N	24	17,39	
CP	28	20,29	
CT	20	14,49	
<b>Q55</b>			50,00% DT/DP
DT	59	<b>42,75</b>	
DP	10	<b>7,25</b>	
N	24	17,39	
CP	26	18,84	
CT	19	13,77	
<b>Q56</b>			51,45% DT/DP
DT	62	<b>44,93</b>	
DP	<u>9</u>	<b>6,52</b>	
N	29	21,01	
CP	22	15,94	
CT	16	11,59	



Os dados da Tabela 8 evidenciam uma clara vontade dos servidores em deixarem a instituição nos próximos dois anos, e uma convicção da maioria dos pesquisados em querer sair da instituição um dia. Esse desejo ocorre principalmente entre os servidores que entraram mais recentemente na organização, porém os servidores mais antigos teriam que mudar muito suas vidas, para abandonar a garantia vitalícia de empregabilidade.

Por último, observa-se o número de servidores com menor tempo de casa (Figura 3: grupos 01-07 e 08-14), cerca de 60 servidores, é praticamente igual aos que têm pretensão de sair da instituição (Q57, Q58 e Q59).

## 5 Conclusão

A revisão bibliográfica possibilitou discutir as mudanças nas organizações públicas, a motivação dos servidores e os tipos de lideranças mais exercidos nas organizações contemporâneas. Possibilitou também a construção do questionário de pesquisa visando auxiliar na mensuração da correlação entre a evasão dos servidores e a liderança.

O teste do questionário, a sua aplicação na pesquisa de campo, o emprego do Coeficiente Alpha Cronbach, e qualidade dos resultados obtidos, demonstram a adequação destes instrumentos (questionário e coeficiente) apropriados para este tipo de pesquisa.

A descrição a seguir demonstra o alcance do objetivo proposto neste estudo, que foi “investigar a relação e a evasão dos servidores com o estilo de liderança na instituição pesquisada”. Isso será feito destacando-se os resultados mais importantes obtidos na pesquisa.

A média da faixa etária dos servidores (45 anos para os homens e 43 para as mulheres), bem como a média do tempo de serviço (18 anos para os homens 16 para as mulheres), são bons indicativos de que vale apenas a instituição investir na retenção do pessoal, uma vez que a evasão de pessoal com esta idade e tempo de casa constitui uma perda considerável para a organização.

Para analisar o modo de relação entre servidores e a instituição foram utilizados três enfoques: afetivo, instrumental e normativo. Isso foi importante para se compreender como ocorre a relação funcional e organizacional dos servidores com a instituição pesquisada, e assim, traçar planos para que os gestores possam melhorar essa relação e criar um ambiente de trabalho mais propício à busca da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos por estes servidores.

Quanto ao relacionamento interpessoal, envolvimento e integração, a pesquisa chama a atenção para o fato de que os servidores não se sentem à vontade no seu ambiente de trabalho e não se envolvem afetivamente com a instituição pesquisada, o que impacta negativamente no desempenho das suas funções.

Como indica o referencial teórico, a liderança institucional tem um grande impacto na promoção de valores da organização democrática e produtiva, sendo o papel do líder, sua postura desempenho decisivos para o sucesso institucional, podendo afetar diretamente todos os que ali trabalham. Assim, a pesquisa sugere que a instituição empregue esforços para desenvolver em gestores o perfil de liderança, possibilitando influenciar positivamente a satisfação dos servidores e aplacar o seu desejo em querer sair da instituição.

A pesquisa chama a atenção para o fato de que apenas 27% dos participantes encontram-se plenamente satisfeitos com a instituição. Isto, sem dúvida, requer dos gestores medidas para aumentar a satisfação dos servidores.

Os estilos de liderança apresentaram baixo índice de reconhecimento por parte dos funcionários, uma vez que apenas 32% dos entrevistados concordam com a existência do

líder transformacional, meramente 31% visualizam a liderança empoderadora e, por fim, somente 32% admitem ter líder carismático.

Esses resultados confirmam a necessidade premente do emprego de esforços da instituição para o desenvolvimento dos estilos de lideranças pesquisados visando contribuir com a criação de clima propício para o trabalho, aumentar a satisfação dos servidores e melhorar a qualidade de serviços oferecidos a população.

## 7 Referências Bibliográficas

AMERNIC J.; CRAIG, R. Leadership Discourse, Culture, and Corporate Ethics: CEO-speak at News Corporation. *Journal of Business Ethics*. V118, p379-384.2013.

ANDERSEN, J.A. Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior. *Public Administration Review* . Lillehammer University College. V70.p131-141. 2010

ASKIM, J. T. CHRISTENSEN, A. FIMREITE, L., LAEGREID, P. 'How to Carry Out Joined-Up Government Reforms: Lessons from the 2001–2006 Norwegian Welfare Reform', *International Journal of Public Administration*, 32, 12, 1006-25.2009.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Altas. 2009.

BY, R. T.; MACLEOD, C. Managing Organizational Change in Public Services. *International Issues, Challenges and Cases*. London, New York: Routledge.2009.

CARPENTER, D. P. KRAUSE. G.A . "Reputation and Public Administration." *Public Administration Review* 72(1): 26-32.2011.

CASILLAS, S. V.; CANCINO, E. G. Modernización y gerencia pública. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 5.2013.

CUNHA, M.; REGO, A., CUNHA, R. CAMPOS. CARDOSO, C. C. Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Editora RH Lda. 6ª Ed.2007. DA SILVA, E.M.. Os efeitos da liderança na retenção de talentos: um estudo sobre comportamento e rotatividade numa indústria petroquímica. Dissertação de Mestrado do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais– Rio de Janeiro.2006.

FERNANDES, M.F. A Influência dos Estilos e das Práticas de Liderança para o Sucesso do Setor de Serviços de Alimentação. Dissertação de Mestrado LATEC- UFF.2010.

FROST, J., OSTERLOH, M., WEIBEL, A. Governing Knowledge Work: Transactional and Transformational Solutions. *Organizational Dynamics*, 39, 126-136.2010.

GEORGE, B. Liderança Autêntica: Resgate os Valores Fundamentais e Construa Organizações Duradouras - Editora Gente.2009.

GUNTER, H.; HALL, D. BRAGG, J. Distributed Leadership: A Study in Knowledge Production. *Educational Management Administration & Leadership*. SAGE.2013.

JACKSON, B., PARRY. K. A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership. London: Sage.2009.

KHAN, R.N.; GHOURI, A.M.; AWANG, M. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior in Small and Medium Scale Firms. *Journal of Arts, Science & Commerce. International Refereed Research Journal Vol.– IV, Issue – 2, April.2013.*

MAAK, T; PLESS, N.M. Business Leaders as Citizens of the World. Advancing Humanism on a Global Scale. *Journal of Business Ethics*. 88:537-550 – Springer.2009.

MALIK, M. A., KHAN, I, A., BHUTTO, S. A. GHOURI, A. M. Managerial Skills and Organizational Learning in SMEs of Pakistan. *Indian Journal of Commerce & Management*

Studies, 2(4). pp. 61-69.2011.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas.2006.

MEURER, S.T., LUFT, C.B., BENEDETTI, T.R., MAZO ,G.Z. Validade de Construto e Consistência Interna da Escala de Autoestima de Rosenberg para uma População de Idosos Brasileiros Praticantes de Atividades Físicas . Motricidade, vol. 8, n. 4, pp. 5-15.2012.

MEYER, J.P. ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.1991.

NYBORG, K. Will Green Taxes Undermine Moral Motivation? Public Finance and Management, 10(2), 331-351. 2010.

O'LEARY R.; VIJ N. Collaborative Public Management: Where Have We Been and Where Are We Going? The American Review of Public Administration. ASPA.SAGE.2012

OSTERLOH, M. FREY, B.S. Motivation governance. Warwick Business School, and CREMA-Center for Research in Economics, Management and the Arts, Switzerland. Anna Grandori (Ed.), Handbook of Economic Organization.2013.

PERUFO, D.L; GODOY L.P.; CATTELAN V.D. Contextualização das Três Dimensões de Meyer e Allen, aplicando sua validação na Agência Dr. Mariano da Rocha do Banco do Brasil. Jornal Gestão Estratégica: Criatividade e Interatividade. ADM.2013.

PICCI, L. (2012). "Reputation-based governance and making states "legible" to their citizens." In The Reputation Society, edited by Hassan Masum and Mark Tovey, 141-150. Harvard, MA: The MIT Press.2012.

POSSI, M. 2006. Gerenciamento projetos guia do profissional: aspectos humanos e interpessoais. Volume 2. Rio de Janeiro: Brasport.2006.

RAHAM, F., ABIODULLAH, M. QURAIISHI, U. Authentic Leadership for Democracy in Schools. Academic Leadership Journal, Volume 8, n 2.2011.

SUN, P.Y.T; ANDERSON, M.H. Civic Capacity: Building on transformational leadership to explain successful integrative public leadership. Leadership Quarterly.2012.

VAN WART, M. "Administrative Leadership Theory: A Reassessment After 10 Years." Public Administration Early View.2013a.

VAN WART, M. Lessons of leadership theory and contemporary challenges of the leaders. Public Administration Review, 73: 553-565. DOI: 10.1111/puar.12069. A Sociedade Americana de Administração Pública.2013b.

WAERAS, A., BYRKJEFLOTB, H. "Public Sector Organizations and Reputation Management: Five Problems." International Public Management Journal 15(2) 186-206.2012.

WALUMBWA, F., AVOLIO, B., GARDNER, W., WERNING, T. PETERSON, S. Authentic Leadership: development and Validation of Theory-based Measure. Journal of Management, 34 (1), 89-126.2008.

WEIBEL, A., ROST, K., OSTERLOH, M. Pay for Performance in the Public Sector -Benefits and (Hidden) Costs. Journal of Public Administration Research & Theory, 20(2).2010.

ZIKMUND, W. G.; BABIN, B. J.; CARR, J. C.; GRIFFIN, M. Business research methods. South-Western: 9 edição, Editora Cengage Learning. 674 p.2012