



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão Pública**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Mestrado em Administração Pública**

**Gleison Gomes da Costa**

**DESEMPENHO DE LIDERANÇAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS  
BRASILEIRAS: UM ESTUDO SOBRE RELAÇÕES PREDITIVAS DA HABILIDADE  
POLÍTICA E DO ESTILO DE LIDERANÇA**

**Brasília/DF**

**2023**

**Gleison Gomes da Costa**

**DESEMPENHO DE LIDERANÇAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS  
BRASILEIRAS: UM ESTUDO SOBRE RELAÇÕES PREDITIVAS DA HABILIDADE  
POLÍTICA E DO ESTILO DE LIDERANÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Francisco Antônio Coelho Júnior

**Brasília/DF**

**2023**

**Gleison Gomes da Costa**

**DESEMPENHO DE LIDERANÇAS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS  
BRASILEIRAS: UM ESTUDO SOBRE RELAÇÕES PREDITIVAS DA HABILIDADE  
POLÍTICA E DO ESTILO DE LIDERANÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

---

Prof. Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior - UnB (presidente)

---

Prof. Doutora Helga Cristina Hedler  
Universidade Católica de Brasília (membro externo)

---

Prof. Doutor Breno Giovanni Adaid-Castro  
Universidade de Brasília (membro interno)

---

Prof. Doutor Diego Mota Vieira  
Universidade de Brasília (membro suplente)

Brasília/DF, 07 de dezembro de 2023.

*Dedico esse trabalho aos meus pais que nunca mediram esforços para que eu pudesse ter tudo que precisava, principalmente amor, para chegar até aqui.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe, Dona Neide, ao meu pai, Mundico (*in memória*), e aos meus irmãos, Thiago e Leandro, por terem sido meu suporte emocional ao longo da vida. Sem eles, com certeza, eu não seria o homem que sou. Do lugar de onde venho, fazer um Mestrado nunca foi nem cogitado, pois nem sequer era conhecido. Mas, mesmo sem saber, meus pais fizeram tudo que puderam para eu fazer aquilo que nem eu ou eles sabíamos que era possível.

Agradeço aos meus familiares e amigos por tudo que já passamos juntos. Não seria capaz de nominar todos pois são muitos (típicas famílias nordestinas), mas quero ressaltar o nome de algumas pessoas: Daniel Ataydes, Gabriel Brito, Edna Maia e Weder Monte-Mor, por terem me suportado durante esses dois anos de estudo no Mestrado. Foram tantos momentos em que estive feliz com a experiência, mas também foram tantos momentos de crise, também causados pela experiência, afinal não foi fácil estudar e trabalhar 40 horas por semana.

Agradeço aos que contribuíram ativamente na construção deste trabalho com a participação no processo de retro tradução do IHP, representado aqui por Ingrid Neto, Edson Maia e Cláudio Soares.

Agradeço ao meu orientador, Francisco Coelho Júnior, que foi, sem sombra de dúvidas, um dos fatores decisivos para eu conseguir concluir o mestrado. Suas orientações, ensinamentos, gentileza, compreensão e sabedoria foram fundamentais para me dar energia quando eu precisava, a me frear quando era necessário e chegar ao resultado que cheguei.

Agradeço aos colegas do meu grupo de pesquisa, o GEPACO, pois as contribuições e vivências ao longo desses dois anos me fizeram amadurecer enquanto estudante e pesquisador.

Agradeço aos professores e professoras do MPA/PPGA/UNB pelos ensinamentos e reflexões durante as disciplinas, conversas, apoios e direcionamentos.

Agradeço aos colegas de jornada que fizeram parte da turma MPA-RFB, em especial às amigas Simone e Rachel. Vocês duas foram minha base e inspiração nessa louca jornada.

Agradeço aos servidores e servidoras que dedicaram um tempo contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa por meio das suas respostas ao questionário. A ciência avança um pouco mais cada vez que uma pessoa se propõe a ajudar um pesquisador.

## RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é identificar relações preditivas entre as variáveis habilidade política e estilo de liderança sobre o desempenho de lideranças em organizações públicas brasileiras, sob a perspectiva da autoavaliação. Há uma ampla gama de estudos sobre desempenho no trabalho e sobre estilos de liderança, inclusive com instrumentos validados para medir estas variáveis. Contudo, a variável habilidade política é pouco explorada, ainda mais no contexto do serviço público brasileiro. Quando se fala em relacionar essas três variáveis, os estudos ainda são bastante incipientes no contexto do serviço público. Para realização deste estudo, foi realizada uma pesquisa quantitativa com pessoas ocupantes de cargo ou função comissionados no serviço público brasileiro. Os dados foram coletados por meio de formulário específico, disponibilizado em meio eletrônico, com o uso de três instrumentos: Inventário de Habilidade Política - IHP, a Escala de Autoavaliação de Estilos de Liderança - EAEL e a Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho - EADT. Os dados foram analisados por meio de análise de evidências de validade dos instrumentos utilizados, bem como pela análise de regressão múltipla, tendo como variáveis independentes a habilidade política e o estilo de liderança e como variável dependente o desempenho no trabalho. Os resultados demonstraram evidências de validade dos três instrumentos utilizados (IHP, EAEL e EADT), bem como apontou relação preditiva positiva do Fator 1 do IHP (Sinceridade Aparente), dos Fatores 1 e 2 (Foco no Resultado e Foco nas Pessoas) com o Fator 1 do EADT (Desempenho no Trabalho).

Palavras-chave: Desempenho de Lideranças; Habilidade Política; Estilos de Liderança; Desempenho no Trabalho; Serviço Público.

## ABSTRACT

The general objective of this research is to identify predictive relationships between the variables political skill and leadership style on the performance of leaders in Brazilian public organizations, from the perspective of self-assessment. There is a wide range of studies on work performance and leadership styles, including validated instruments to measure these variables. However, the political skill variable is little explored, even more so in the context of the Brazilian public service. When it comes to relating these three variables, studies are still quite incipient in the context of public service. To carry out this study, a quantitative survey was carried out with people occupying commissioned positions or functions in the Brazilian public service. Data were collected using a specific form, made available electronically, using three instruments: Political Skill Inventory - IHP, the Leadership Styles Self-Assessment Scale - EAEL and the Work Performance Self-Assessment Scale - EADT. The data were analyzed through analysis of evidence of validity of the instruments used, as well as multiple regression analysis, with political skill and leadership style as independent variables and work performance as the dependent variable. The results demonstrated evidence of validity of the three instruments used (IHP, EAEL and EADT), as well as pointing to a positive predictive relationship between Factor 1 of the IHP (Apparent Sincerity), Factors 1 and 2 (Focus on Result and Focus on People) with the EADT Factor 1 (Job Performance).

Keywords: Leadership Performance; Political Skill; Leadership Styles; Work performance; Public service.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	9
LISTA DE TABELAS .....	10
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. Contextualização problemática.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. Objetivos .....</b>	<b>15</b>
<b>1.3. Justificativas do estudo .....</b>	<b>15</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Critérios de composição do referencial teórico .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2. Habilidade Política .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3. Estilo de Liderança.....</b>	<b>26</b>
<b>2.4. Desempenho no Trabalho .....</b>	<b>31</b>
<b>2.5. Desempenho de Lideranças .....</b>	<b>33</b>
<b>2.6. Modelos Teóricos Hipotetizados .....</b>	<b>33</b>
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>36</b>
<b>3.1. Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2. Caracterização do <i>locus</i> de pesquisa .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3. População, amostra e tratamento dos dados.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4. Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....</b>	<b>37</b>
<b>3.5. Procedimento de coleta e análise dos dados.....</b>	<b>41</b>
<b>3.6. Cuidados Éticos .....</b>	<b>42</b>
<b>4. ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1. Dados Descritivos .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2. Evidências de Validade dos Instrumentos Utilizados .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3. Correlação entre o Fatores extraídos dos Instrumentos.....</b>	<b>54</b>
<b>4.4. Análise de Regressão Múltipla .....</b>	<b>56</b>
<b>5. DISCUSSÃO .....</b>	<b>59</b>
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>63</b>
<b>7. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO III.....</b>	<b>78</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>81</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Matriz da Liderança Situacional - Harsey e Blachard (1986).....	29
Figura 2. Grid de Liderança de Blake e Mouton - Adaptado de Blake e Mouton (1964).....	31
Figura 3. Modelo 1 - Autoavaliação .....	34

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Critérios de busca do referencial teórico de habilidade política na SPELL.....	20
Tabela 2. Critérios de busca do referencial teórico de habilidade política na Scopus, Web of Science e Scielo .....	20
Tabela 3. Critérios de busca do referencial teórico de estilo de liderança na SPELL.....	21
Tabela 4. Critérios de busca do referencial teórico de estilo de liderança na Scopus, Web of Science e Scielo .....	22
Tabela 5. Critérios de busca do referencial teórico de desempenho no trabalho na SPELL.....	22
Tabela 6. Critérios de busca do referencial teórico de desempenho no trabalho na Scopus, Web of Science e Scielo .....	23
Tabela 7. Diversos Conceitos de Liderança (Adaptado de Bianchi, Quishida & Foroni, 2017) .....	26
Tabela 8. Estilos de liderança identificados na literatura (próprio autor) .....	28
Tabela 9. População atual para cálculo de amostra .....	37
Tabela 10. Lista de itens da EHEL adaptados para EAEL .....	40
Tabela 11. Caracterização da Amosta .....	45
Tabela 12. Quantitativo de respondente por Órgão de Exercício.....	46
Tabela 13. Quantitativo de Respondentes por Localidade .....	47
Tabela 14. Carga fatorial e comunalidades dos itens do IHP .....	49
Tabela 15. Valores Eigenvalue e % de variância .....	50
Tabela 16. Carga fatorial e comunalidades dos itens da EAEL.....	51
Tabela 17. Valores Eigenvalue e % de variância .....	52
Tabela 18. Carga fatorial e comunalidades dos itens da EADT .....	54
Tabela 19. Valores Eigenvalue e % de variância EADT .....	54
Tabela 20. Correlações entre os Fatores dos Instrumentos IHP, EAEL e EAADT .....	55
Tabela 21. Resumo do Modelo - Análise de Regressão Múltipla .....	57
Tabela 22. Análise da ANOVA.....	57
Tabela 23. Análise dos Coeficientes da Regressão.....	58

## 1. INTRODUÇÃO

As relações políticas (de poder) permeiam todos os níveis das organizações, independente de em qual contexto elas estejam inseridas, tornando-as em arenas políticas (Mintzberg, 1985). As organizações governamentais brasileiras podem ser consideradas arenas políticas, nas quais existem grupos de pessoas com interesses diversos e, às vezes, conflituosos, imperando relações políticas, de influência e de poder (Mansur & Sobral, 2011)

De acordo com Bergue (2022), para compreender o contexto do serviço público brasileiro, em especial as posições de liderança, é importante observar a maneira pela qual se dão as ocupações destas posições, as quais ocorrem por meio da livre nomeação da autoridade máxima da organização. Quer seja na forma pela qual seus ocupantes são designados a ocupar os cargos ou funções de confiança, como são chamados os postos de liderança dos gestores na administração pública, quer seja pelo alinhamento de valores direcionadores da ação pela qual eles permanecem vinculados, os cargos e funções têm natureza política (Melo & Dutra, 2018).

Por muito tempo estudou-se o aspecto político nas organizações sob uma perspectiva negativa, sendo ele expresso como dotado de propósitos ilegítimos (Melo & Dutra, 2018). Contudo, como apontado por Ferris e Treadway (2012), têm surgido diversos estudos positivos sobre o aspecto político nas organizações, compreendendo-o como um componente necessário.

A habilidade política é considerada como a capacidade de compreender efetivamente os outros e usar dessa compreensão para influenciá-los a agirem de forma a melhorar os objetivos pessoais e/ou organizacionais (Ahearn, Ferris, Hochwarter, Douglas & Ammeter, 2004). Esta visão é diferente para outros autores (Ammeter, Douglas, Gardener, Hochwarter. & Ferris, 2002), os quais a abordam sob a concepção de politicagem (*politicking*), estando relacionada aos conceitos de manipulação, divisionismo e autointeresse.

Pereira e Cunha (2021) afirmam que as habilidades de liderança são extremamente relevantes para melhorar o desempenho das organizações. Neste sentido, Melo e Dutra (2018) apontam a habilidade política como uma característica efetiva e essencial das lideranças, e que se for aplicada de maneira apropriada pode impactar positivamente no alcance dos objetivos e no desempenho das organizações.

Considerando a natureza das lideranças no serviço público e como estas desempenham papéis importantes dentro das organizações, torna-se essencial compreender como se dão as suas relações formais e informais, e como isso é expresso por meio de seu desempenho na função (Bergue, 2020).

Melo e Dutra (2018) chamam a atenção para o fato de ser notório que a liderança não se encontra apenas nas relações hierárquicas formais, mas, também, nas informais. No caso do serviço público, há os líderes formais que são os investidos em cargos ou funções comissionados e há as lideranças informais que podem ocorrer em razão da expertise, do carisma, da benevolência e da afeição que é dispensada por esta liderança aos membros das equipes (Melo & Dutra, 2018).

Com base no pensamento de Melo e Dutra (2018), exposto no parágrafo anterior, e considerando que liderança, dentre tantas outras definições, pode ser compreendida como um processo de influência em que os líderes podem influenciar outras pessoas de um grupo por meio de seu próprio exemplo (Stogdill, 1990, como citado em Bergamini, 2009), este estudo tomará como base para compreensão do que é liderança: o sujeito formalmente designado para ocupação de cargo ou função de confiança, bem como o sujeito que não está formalmente designado, mas declara ter exercido a liderança.

Grande parte dos estudos sobre liderança versam sobre a relação entre liderança e desempenho organizacional, sendo que a habilidade de liderança é um componente de grande relevância para melhorar o desempenho das organizações no setor público (Pereira & Cunha, 2021). Contudo, gerenciar o desempenho das lideranças no serviço público ainda é uma prática pouco explorada, como apontam Cardoso, Pereira e Coelho Júnior (2021).

Conhecer o desempenho das lideranças que atuam em instituições públicas é uma necessidade das organizações e uma vontade de boa parte das pessoas que são usuárias dos serviços públicos (Vilhena & Martins, 2022). Do estudo de Vilhena e Martins (2022) depreende-se que o desempenho ao qual os cidadãos se referem é o resultado da política pública efetivamente. Fogaça, Rêgo, Melo, Armond e Coelho Júnior (2018) apresentam o desempenho no trabalho sob duas óticas: uma primeira relacionada ao comportamento do indivíduo e outra relacionada ao resultado, que se refere às consequências ou resultados deste comportamento.

Há muito tem se estudado sobre liderança e identificam-se diversos conceitos para liderança, bem como uma diversidade de estilos de liderança, que são tentativas de enquadrar conjuntos ou traços de comportamento (Rodrigues, Ferreira & Mourão, 2014) em determinados rótulos, por exemplo: transacional, transformacional, situacional, entre outros (Gottlieb, 2012).

Neste sentido, por entender o caráter político e relacional das lideranças na dinâmica das organizações públicas (Pereira & Cunha, 2021), bem como seu caráter integrado ao ambiente no qual o sujeito se comporta, buscar-se há compreender os estilos de liderança sob a perspectiva situacional, sob a visão do grid de liderança de Blake e Mouton (1964), os quais trazem uma proposta de liderança bidimensional: foco em pessoas e foco em resultados.

Tendo em vista a complexidade das organizações públicas (Bergue, 2022) e levando em consideração que a habilidade política da liderança pode afetar o desempenho das equipes e das organizações (Ferris et al., 2005); que os estilos de liderança também exercem influência sobre o desempenho individual e organizacional (Giustina, Gasparetto & Lunkes, 2020) e que o desempenho é um construto de perspectiva multinível (Fogaça, Coelho Júnior, Paschoal, Ferreira & Torres, 2021), o presente estudo propõe-se a investigar as variáveis habilidade política, estilo de liderança e desempenho de lideranças sob as perspectivas da autoavaliação (as próprias lideranças se avaliam).

Desta forma, por considerar o contexto essencialmente político das organizações públicas e a importância das lideranças para a consecução dos objetivos organizacionais, com a efetivação das políticas públicas, este trabalho tomará como possíveis antecedentes do desempenho das lideranças as variáveis estilo de liderança, que é comumente adotada como variável preditiva do desempenho individual (Mourão, Faiad & Coelho Júnior, 2016), e habilidade política, a qual também demonstra efeito preditivo sobre desempenho (Ferris et al., 2005).

Poucos instrumentos científicos foram encontrados na literatura, dando-se ênfase à necessidade de se terem instrumentos adaptados e validados à realidade brasileira, como se propõe neste estudo em relação à variável habilidade política. Outras explicações encontram-se adiante.

Tendo em vista que foram apresentadas as considerações iniciais e a fim de dar prosseguimento no primeiro Capítulo, nas seções seguintes serão apresentados os seguintes tópicos: contextualização problemática, objetivo geral e objetivos específicos, bem como as justificativas teóricas, de gestão e sociais, apresentando a relevância e a delimitação desta pesquisa.

### **1.1. Contextualização problemática**

O Brasil tem como regime de governo a democracia, na qual o poder emana do povo, que o exerce de maneira direta ou indireta por meio de seus representantes, de acordo com o que versa a Constituição Federal Brasileira (Brasil, 1988). Para representante da nação, bem como para ser o chefe do Poder Executivo Federal, o povo escolhe, por meio de votação direta, a cada quatro anos, um representante que ocupa o posto máximo deste Poder: Presidente da República.

Ainda de acordo com a Carta Magna (Brasil, 1988), para que seja possível governar o país em sua totalidade, o Presidente da República tem a prerrogativa legal de criar órgãos dentro da estrutura da administração pública federal direta (desconcentração), os quais são denominados Ministérios, e, também, por meio de Lei específica, é possível criar entidades integrantes da administração indireta (descentralização), as quais podem ser denominadas de Autarquias, Funções, dentre outras.

No contexto das organizações públicas brasileiras as estruturas organizacionais dos órgãos que compõem a administração pública federal direta e indireta costumam ser complexas e extensas, com grande número de níveis hierárquicos, os quais são delimitados, a priori, pela natureza legal e singular da criação destas organizações ao longo dos anos.

Os órgãos públicos têm em seu corpo servidores diversos tipos de vínculos: servidor estatutário, que foi aprovado em concurso público; servidor contratado temporariamente em caráter excepcional; servidores sem vínculo com a administração, que foram nomeados para ocupar cargos comissionados de livre nomeação e exoneração.

Ao levar em consideração as características já apresentadas anteriormente, torna-se possível compreender o quanto de relações de poder e interesse estão presentes nos contextos de cada uma dessas organizações, uma vez que vários atores estão envolvidos na execução das políticas públicas que geram valor para o cidadão, que foi quem escolheu os seus representantes.

Assim, torna-se fundamental discutir sobre o desempenho do corpo funcional que foi designado para liderar as organizações, os programas, os projetos e as políticas públicas, bem como compreender como o estilo de liderança e a habilidade política deles estão influenciando estes resultados, que devem, no final, expressar as vontades e as necessidades do povo.

Diante do exposto, tem-se como pergunta de pesquisa: como a habilidade política e o estilo de liderança podem influenciar o desempenho de lideranças em organizações públicas brasileiras?

Considera-se, aqui, que a maneira pela qual as lideranças atuam influenciará no alcance dos resultados da sua ação e busca por desempenhos de excelência. A habilidade política será considerada, aqui, como uma competência profissional de grande relevância à atuação das lideranças, capazes de influenciar, de forma preditiva, como se supõe aqui, seu desempenho. Claro que as avaliações feitas com base nas percepções (o líder se avaliando) podem ser passíveis da ocorrência de vieses de subjetividade, como leniência ou severidade.

Todavia, são as percepções, conjuntamente com outros aspectos, como atitudes e valores pessoais, por exemplo, que ajudam a nortear e estabelecer condutas e comportamentos adotados. Logo, não podem ser desconsideradas na análise de fenômenos investigados nas

ciências sociais aplicadas simplesmente porque podem ser passíveis da influência de vieses. Conceitos científicos e realidade social/de trabalho se misturam no estudo científico destas variáveis, inclusive, no campo do comportamento organizacional. Percepções são norteadoras e auxiliam a explicar comportamentos

## **1.2. Objetivos**

Tendo em vista a pergunta de pesquisa, o objetivo geral deste estudo é identificar relações preditivas entre as variáveis habilidade política e estilo de liderança sobre o desempenho de lideranças em organizações públicas brasileiras, sob a perspectiva da autoavaliação.

Assim, para investigação e alcance do objetivo geral, tem-se por objetivos específicos os seguintes:

- Investigar as relações da variável habilidade política sobre o desempenho de lideranças, na perspectiva da autoavaliação;
- Investigar as relações da variável estilos de liderança sobre o desempenho de lideranças, na perspectiva da autoavaliação;
- Demonstrar as evidências de validade do Inventário de Habilidade Política aplicado ao contexto brasileiro, após o processo de retrotradução;
- Demonstrar as evidências de validade da Escala de Autoavaliação do Desempenho no Trabalho.

## **1.3. Justificativas do estudo**

O desempenho individual, incluindo o das lideranças, e organizacional é influenciado pela habilidade política (Ferris et al., 2005) e pelo estilo de liderança dos líderes de uma organização (Giustina et al., 2020).

O serviço público brasileiro tem em sua essência a natureza política no seu modo de funcionar. Embora as organizações sejam instituições de natureza jurídica elas têm nas pessoas que ocupam as funções a capacidade de executar as políticas públicas.

A organização dos órgãos públicos brasileiros, em sua maioria, é caracterizada por estruturas hierarquizadas verticalmente, com níveis distintos de liderança (ministro, secretários, diretores, coordenadores-gerais, coordenadores, chefes de divisão e chefes de serviço). E, como proposto por Mintzberg (1985), as organizações são inerentemente políticas, logo, pode-se

supor que o desempenho das pessoas, em especial das lideranças, é baseado na aplicação das suas competências cognitivas, das competências técnicas e das competências relacionais, como apontado por Ferris et al. (2005).

Além da delimitação das variáveis, é fundamental que seja delimitado também o *locus* no qual será realizada a coleta dos dados. Considerando as dimensões geográficas continentais do Brasil, optou-se por escolher organizações públicas da administração direta e indireta, com representatividade em todas as regiões brasileiras, a fim de ampliar e diversificar a captação de dados, proporcionando melhor compreensão dos resultados em âmbito nacional.

Além destas justificativas iniciais, serão apresentadas logo abaixo as justificativas teórica, de gestão e social de maneira mais específica.

### **1.3.1. Justificativa teórica**

Entende-se que, dentre os ganhos teóricos que podem surgir como resultado desta pesquisa, aprofundar os estudos sobre o desempenho de liderança no serviço público, trazendo uma abordagem empírica sobre esta variável que ainda é estudada de maneira incipiente, o que já foi apontado nos resultados encontrados por Cardoso, Pereira e Coelho Júnior (2021). Estes autores apontaram a gestão do desempenho de lideranças como uma prática ainda pouco adotada e discutida, mesmo sendo apontada como boa prática associada à governança pública.

Melo e Dutra (2018) apontam para a necessidade da realização de estudos com o viés positivo sobre a habilidade política, por eles chamada de competência política, tendo em vista que este tipo de estudo auxilia na desmistificação do que de fato é habilidade política e qual a sua importância, demonstrando seu caráter implícito nas relações dentro das organizações.

Teoricamente ainda é possível apontar para os ganhos que podem surgir com o processo de retrotradução do Inventário de Habilidade Política da versão original dele em inglês, proposta por Ferris et al. (2005), e que foi adaptado e testado no contexto público brasileiro em busca de evidências de validade. Atualmente não existe outro instrumento, em língua portuguesa e que esteja adaptado para a realidade brasileira, que tenha por objetivo medir a habilidade política.

### **1.3.2. Justificativa prática/de gestão**

Ao longo dos últimos anos é possível identificar diversas ações com objetivo de aprimorar o desempenho das lideranças no serviço público, bem como o aperfeiçoamento da

prestação dos serviços públicos, como exemplo: mentoria para lideranças no serviço público, programa de desenvolvimento de lideranças, mapeamento e divulgação das competências de liderança no serviço público, ampliação das ofertas de desenvolvimento nas temáticas de liderança e competências comportamentais.

Pode-se observar, também, em todas as ações relacionadas no parágrafo anterior, não haver a inclusão da habilidade política diretamente em seus escopos, a exemplo das competências essenciais das lideranças para o serviço público brasileiro (Escola Nacional de Administração Pública [ENAP], 2020): visão de futuro, inovação e mudança, comunicação estratégica, autoconhecimento e desenvolvimento pessoal, engajamento de pessoas e equipes, coordenação e colaboração em rede, gestão para resultados, gestão de crises, e geração de valor para o usuário. Como pode-se observar não há previsão de habilidade política como uma das competências essenciais de liderança.

Este estudo apresenta grande relevância prática, uma vez que os resultados podem ser utilizados para o aperfeiçoamento de programas de desenvolvimento de lideranças públicas, dentre outras que envolvem o aperfeiçoamento do serviço público como um todo. Ferris et al. (2005) apontam para a necessidade de incluir a habilidade política no repertório de comportamentos-chave nas práticas de recursos humanos.

Além de tentar olhar a habilidade política com um viés mais positivo e possibilitar a potencialização desta variável como componente real e necessário, que se bem compreendido pode potencializar os resultados de uma organização.

### **1.3.3. Justificativa social**

Compreender o desempenho das lideranças, bem como identificar as variáveis que exercem efeito preditivo sobre este, possibilitará o desenvolvimento de ações e políticas que visam aperfeiçoar o desempenho dos líderes no serviço público, e, por consequência, apresentar melhores resultados para as organizações e para a sociedade, gerando valor público.

Em um estudo recente desenvolvido por Vilhena e Martins (2022) foi apontado que a população ainda tem a percepção que os cargos de liderança no serviço público são ocupados por pessoas sem a competência necessária e que foram indicadas pelo seu relacionamento com políticos ou pessoas influentes. Ainda neste estudo, 83% dos respondentes disseram ser muito importante ter acesso às informações sobre o desempenho das lideranças no serviço público, demonstrando que é uma demanda social conhecer melhor como as lideranças estão desempenhando o seu papel dentro das organizações públicas.

Neste Capítulo foram apresentadas a introdução a respeito do objeto desta pesquisa, bem como seus objetivos geral e específicos, as justificativas teórica, de gestão e social. No próximo Capítulo serão apresentados os tópicos que tratam do referencial teórico de cada uma das variáveis que estão sendo estudadas, bem como os modelos teóricos hipotetizados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo de referencial teórico serão apresentados os critérios utilizados para a pesquisa do referencial teórico das variáveis habilidade política, estilos de liderança e desempenho de lideranças.

### 2.1. Critérios de composição do referencial teórico

Em linhas gerais a busca pelo referencial teórico, inicialmente, deu-se por meio de pesquisa com uso de palavras-chaves no repositório eletrônico SPELL *Scientific Periodicals Eletronic Library*, uma base nacional de produção científica nas áreas de Administração Pública e de Empresas, Contabilidade e Turismo, e que tem por objetivo central de promover o acesso, organização, disseminação e análise da produção científica de distintas áreas do conhecimento, nas línguas portuguesa, espanhola e inglesa.

Com base na seleção e leitura dos artigos, foi possível identificar como as variáveis são estudadas e aplicadas empiricamente por pesquisadores brasileiros. Foram identificados temas centrais, palavras-chaves, dentre outros aspectos importantes para o momento inicial.

Após esta primeira busca por referencial teórico foram realizadas pesquisas nas bases de dados *Scielo*, *Scopus* e *Web of Science*, as quais possibilitaram a ampliação do referencial teórico com textos produzidos e publicados em outros países e idiomas, enriquecendo, assim, a composição teórica base deste estudo.

Nos tópicos abaixo serão apresentados os critérios específicos para cada uma das três variáveis. Importante salientar que, ao decorrer da escrita do texto, outros artigos foram sendo incorporados para além destes que foram sistematicamente identificados, de acordo com o entendimento de que seria necessário.

#### 2.1.1. Composição do referencial teórico sobre Habilidade Política

Na primeira pesquisa realizada no SPELL para a variável competência política foram utilizados os critérios que estão descritos na Tabela 1.

<b>Campo de busca</b>	<b>Critério utilizado</b>
Palavras chaves utilizadas	Competência Política / <i>Politic Competence</i>
Período	Últimos 6 anos, janeiro de 2017 a novembro de 2022

Tipo de Documento	Artigo
Local de procura no documento	Resumo
Área do conhecimento	Administração
Idiomas	Português, Inglês e Espanhol
Critério para inclusão no referencial	Ser artigo de natureza empírica aplicado ao contexto organizacional

Tabela 1. Critérios de busca do referencial teórico de habilidade política na SPELL

Como resultado da pesquisa citada acima, foram apresentados um total de 8 artigos. Após a leitura de todos os resumos, apenas 3 artigos foram identificados como possíveis artigos para construção do referencial teórico, por se encaixarem no critério para inclusão no referencial.

Na segunda fase de pesquisa do referencial teórico foram escolhidos os bancos de dados de literatura internacional *Scopus*, *Web of Science* e *Scielo*, tendo em vista serem base de dados reconhecidas para a área de ciências sociais aplicadas, conforme consta na Tabela 2.

<b>Campo de busca</b>	<b>Critério utilizado</b>
Palavras chaves utilizadas	<i>Political Skill</i>
Período	Últimos 6 anos, janeiro de 2017 a novembro de 2023
Tipo de Documento	Artigos
Local de procura no documento	<i>Article title, abstract, keywords</i>
Área do conhecimento	<i>Social Sciences / Business, Management and Accounting / Psychology</i>
Idiomas	Português, Inglês e Espanhol
Critério para inclusão no referencial	Ser artigo de natureza empírica aplicado ao contexto organizacional

Tabela 2. Critérios de busca do referencial teórico de habilidade política na *Scopus*, *Web of Science* e *Scielo*

Com base nesta pesquisa, considerando as três bases de dados, foram encontrados 171 artigos. Após a leitura dos resumos, 23 artigos correspondiam aos critérios de inclusão no referencial. Ao fazer a leitura de alguns artigos, foram encontradas citações a textos que deram início à construção teórica da variável, os quais eram anteriores ao período procurado. Logo, passou-se a busca direcionada dos textos citados, sendo o principal autor Gerald R. Ferris.

### 2.1.2. Composição do referencial teórico sobre Estilos de Liderança

Na composição de referencial teórico para os estilos de liderança a primeira pesquisa realizada no SPELL utilizou os critérios de busca conforme estão descritos na Tabela 3.

<b>Campo de busca</b>	<b>Critério utilizado</b>
Palavras chaves utilizadas	Estilo de Liderança / <i>Leadership Styles</i>
Período	Últimos 6 anos, janeiro de 2017 a novembro de 2023
Tipo de Documento	Artigo
Local de procura no documento	Resumo
Área do conhecimento	Administração
Idiomas	Português, Inglês e Espanhol
Critério para inclusão no referencial	Ser artigo de natureza empírica aplicado ao contexto organizacional

Tabela 3. Critérios de busca do referencial teórico de estilo de liderança na SPELL

Como resultado da pesquisa citada acima, foram apresentados um total de 285 artigos. Após a leitura de todos os resumos, 50 artigos foram identificados como possíveis fontes para construção do referencial teórico, por se encaixarem no critério para inclusão no referencial.

Como pode se observar, a produção em nível nacional é expressiva e dela foi possível perceber a tendência de publicações voltadas para os estilos de liderança considerados de abordagem situacional, conforme será demonstrado na Tabela 8, da Seção 2.3. Estilo de Liderança.

Na segunda fase de pesquisa do referencial teórico foram escolhidos os bancos de dados de literatura internacional *Scopus*, *Web of Science* e *Scielo*, tendo em vista serem base de dados reconhecidas para a área de ciências sociais aplicadas, conforme demonstrado na Tabela 4.

<b>Campo de busca</b>	<b>Critério utilizado</b>
Palavras chaves utilizadas	<i>Leadership Styles</i>
Período	Últimos 5 anos, janeiro de 2017 a dezembro de 2022
Tipo de Documento	Artigos
Local de procura no documento	<i>keywords</i>
Área do conhecimento	<i>Social Sciences / Business, Management and Accounting / Psychology</i>
Idiomas	Português, Inglês e Espanhol

Critério para inclusão no referencial	Ser artigo de natureza empírica aplicado ao contexto organizacional
---------------------------------------	---

Tabela 4. Critérios de busca do referencial teórico de estilo de liderança na Scopus, Web of Science e Scielo

Com base nesta pesquisa, considerando as três bases de dados, foram encontrados 527 artigos. Após a leitura dos resumos, 117 artigos correspondiam aos critérios de inclusão no referencial. Foi realizada a leitura aprofundada e foram selecionados 38 artigos.

### 2.1.3. Composição do referencial teórico sobre Desempenho no Trabalho

Na primeira pesquisa realizada no SPELL para a variável desempenho no trabalho foram utilizados os seguintes critérios descritos na Tabela 5.

<b>Campo de busca</b>	<b>Critério utilizado</b>
Palavras chaves utilizadas	Desempenho no Trabalho
Período	Últimos 5 anos, janeiro de 2017 a novembro de 2023
Tipo de Documento	Artigo
Local de procura no documento	Resumo
Área do conhecimento	Administração
Idiomas:	Português, Inglês e Espanhol
Critério para inclusão no referencial	Ser artigo de natureza empírica aplicado ao contexto organizacional

Tabela 5. Critérios de busca do referencial teórico de desempenho no trabalho na SPELL

Como resultado da pesquisa citada acima, foram apresentados um total de 359 artigos. Após a leitura de todos os resumos, 52 artigos foram identificados como possíveis fontes para a construção do referencial teórico, por se encaixarem no critério para inclusão no referencial. Também é possível identificar um número expressivo de publicações a respeito do tema.

Na segunda fase de pesquisa do referencial teórico foram escolhidos os bancos de dados de literatura internacional *Scopus*, *Web of Science* e *Scielo*, tendo em vista serem base de dados reconhecidas para a área de ciências sociais aplicadas. Os critérios estão descritos na Tabela 6.

<b>Campo de busca</b>	<b>Critério utilizado</b>
Palavras chaves utilizadas	<i>Job Performance</i>
Período	Últimos 5 anos, janeiro de 2017 a novembro de 2023
Tipo de Documento	Artigos

Local de procura no documento	<i>keywords</i>
Área do conhecimento	<i>Social Sciences / Business, Management and Accounting / Psychology</i>
Idiomas	Português, Inglês e Espanhol
Critério para inclusão no referencial	Ser artigo de natureza empírica aplicado ao contexto organizacional

Tabela 6. Critérios de busca do referencial teórico de desempenho no trabalho na Scopus, Web of Science e Scielo

Com base nesta pesquisa, considerando as três bases de dados, foram encontrados 556 artigos. Antes da leitura dos resumos, procurou-se identificar pelos títulos possíveis descartes de artigos que não correspondessem com o objeto procurado, tendo em vista o grande número de artigos. Foram descartados 201, restando 355 artigos. Foram lidos os resumos de todos os artigos não descartados e, ao final, 18 foram selecionados para compor o referencial.

## 2.2. Habilidade Política

A habilidade política, ou competência política como é chamada por alguns autores, começou a ser estudada como um construto na década de 1980, por Pfeffer e por Mintzberg, nos quais esses autores discutiram sobre o ambiente político nas organizações (Melo & Dutra, 2018).

Apesar destas primeiras menções ao conceito de habilidade política, os estudos sobre habilidade política ficaram muito tímidos e só voltaram ao debate acadêmico e científico no final da década de 1990, com os estudos de Ferris et al. (1999), que buscaram melhorar a compreensão do construto e, em consequência desses estudos, publicaram o primeiro instrumento que visava medir a habilidade política (Melo & Dutra, 2018).

Nesta primeira visão da habilidade política, entendida como um construto unidimensional, foi publicado o primeiro instrumento que visava mensurar essa habilidade por meio de 6 itens, chamado de Inventário de Habilidade Política, do inglês *political skill inventory*, e que tinha como objetivo identificar como uma pessoa seleciona e utiliza suas táticas de influência mais apropriadas para cada situação (Ferris et al., 1999).

Com o passar dos anos, os estudos foram avançando sobre a compreensão do construto e, em 2004, Ahearn e colaboradores, dentre eles Ferris, propuseram uma definição para o termo habilidade política (*political skill*) ““*the ability to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one’s personal and/or organizational objectives*” (Ahearn et al. 2004, p. 311), que em uma tradução livre para o

português seria “a capacidade de compreender efetivamente os outros no trabalho e de usar esse conhecimento para influenciar os outros a agir de forma a melhorar os objetivos pessoais e/ou organizacionais”.

Baseado nessa nova compreensão, Ferris et al. (2005) apresentaram uma nova visão sobre a habilidade política, desta vez abandonando a visão antiga de um construto unidimensional e passando a adotar a compreensão multidimensional, formada por quatro dimensões básicas: Astúcia Social (*Social astuteness*); Influência Interpessoal (*Interpersonal influence*); Habilidade de Networking (*Networking ability*); e Sinceridade Aparente (*Apparent sincerity*).

A Astúcia Social está relacionada com a capacidade de fazer uma boa leitura do ambiente social, por meio da observação do seu próprio comportamento e do comportamento do outro. Pessoas com alto grau de astúcia social possuem uma compreensão precisa das situações sociais, bem como das interações interpessoais que ocorrem nelas (Ferris et al., 2005).

Aos sujeitos com alto nível de Influência Interpessoal estão relacionadas as capacidades de adaptar e calibrar o comportamento de maneira adequada de acordo com o contexto, em busca de respostas específicas por parte dos outros (Ferris et al., 2005) ou o atingimento de seus objetivos (Pfeffer, 1992).

No que diz respeito à Habilidade de Networking, Ferris et al. (2005) apontam que ela está relacionada com a capacidade de construir, deliberadamente, redes sociais, alianças e coalizões fortes e benéficas, com diversas redes de pessoas, mantendo-se ativos, em busca de serem vistos como valiosos e necessários para o funcionamento pessoal e organizacional.

Para Melo e Dutra (2018), a Sinceridade Aparente é a maneira pela qual a habilidade política é expressada. Já para Ferris et al. (2005), Sinceridade Aparente é a capacidade de se comportar de maneira genuína, íntegra, autêntica e sincera, de modo que o outro perceba a intenção do comportamento de forma positiva e não a perceba como sendo manipuladora ou coercitiva.

Esta nova visão possibilitou que um novo instrumento fosse desenvolvido para medir a habilidade política, conhecido como Inventário de Habilidade Política - IHP. As propriedades psicométricas deste novo instrumento foram avaliadas por meio de três estudos empíricos. O primeiro estudo que buscou investigar as propriedades estatísticas de validade e fidedignidade do instrumento, contou com duas amostras: 226 estudantes universitários de uma universidade dos Estados Unidos e outra amostra de 220 funcionários classificados como “gerentes ou funcionários administrativos” do departamento de recursos humanos de uma outra universidade norte-americana. O segundo estudo teve como objetivo realizar análise fatorial confirmatória,

sendo realizado com 193 trabalhadores de uma grande universidade norte-americana que tivessem pelo menos 5 anos de trabalho em tempo integral. Por fim, o terceiro estudo teve como objetivo examinar a validade relacionada ao critério e contou com a participação de 26 administradores de escolas públicas localizadas no meio oeste do Estados Unidos (Ferris et al., 2005).

Para fins de realização desta pesquisa, a habilidade política será considerada como a capacidade de compreender as pessoas e os contextos, a fim de adaptar seus comportamentos para construir, deliberadamente, suas redes de relacionamento e influenciar pessoas para o atingimento de objetivos individuais e/ou organizacionais, de forma que suas intenções sejam sempre percebidas como genuínas, integras, autênticas e positivas.

No Brasil, é comum encontrar profissionais em cargos de liderança com alta capacidade de liderar equipes e baixos níveis de habilidade política, comprometendo suas carreiras e a de seus liderados, assim como é comum encontrar pessoas com altos níveis de habilidade política com baixos níveis de competência de liderança de equipes (Melo & Dutra, 2018). Sobre essa ótica, Melo e Dutra (2018) conduziram um estudo com objetivo de investigar o conceito de competência política (tradução que eles deram para o termo *Political Skill*), suas dimensões e a percepção de gestores brasileiros sobre este tema.

Os resultados deste estudo apontam que gestores brasileiros reconhecem a dimensão política inerente da função de liderança, inclusive apontando que a habilidade política foi essencial para a ascensão profissional durante as suas carreiras (Melo & Dutra, 2018). Embora os gestores tenham essa percepção, há uma deficiência geral das organizações no que diz respeito à conscientização e aceitação do seu aspecto político, sendo que muito disso se deve ao fato da habilidade política ainda ser, em grande parte, por uma conotação negativa (Melo & Dutra, 2018).

Nos últimos anos a variável habilidade política vem sendo investigada empiricamente em estudos relacionados com as relações de poder nas organizações e como estas se dão em razão dos estilos das lideranças (Lazreg & Lakhal, 2022; Genau, Blickle, Schutte & Meurs, 2022; Liao, Liden, Liu & Wu, 2021; Hou, Song, Zhengh & Lyu, 2021; Idris, Suyuti, Supriyanto & As, 2022).

Estes estudos, somados ao de Melo e Dutra (2018), demonstram a importância de estudar a habilidade política e a liderança relacionadas, tendo em vista o papel importante que a habilidade política exerce na efetividade do desempenho das lideranças. Resultados que corroboram com os achados de Ferris et al. (2005) que já demonstravam o forte poder preditivo de que a habilidade política tem no desempenho no trabalho.

### 2.3. Estilo de Liderança

Liderança é um dos mais complexos e multidimensionais fenômenos do comportamento organizacional (Benemira & Agboola, 2021) e, talvez por isso, falar sobre ela é uma tarefa desafiadora, sendo necessário conhecer e refletir sobre as diversas definições existentes para o construto, levando em consideração que em sua grande maioria elas abordam a questão de influenciar e envolver pessoas (Mourão et al., 2016).

Na Tabela 7 é possível identificar diferentes conceitos de liderança, apresentados ao longo das últimas décadas, nos quais é possível encontrar em quase todos os componentes “influência”, “grupo” e “resultados”.

Conceitos	Fontes
“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum.”	Hemphill e Coons (1957, p. 7 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo.”	Roach e Behling (1984, p. 46 como citado Bergamini, 2009, p. 3)
“Liderança é um processo de influência que também reconhece que os líderes podem influenciar os membros do grupo por meio de seu próprio exemplo.”	Stogdill (1990, p. 15 como citado Bergamini, 2009, p. 3).
“Liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a ela e aqueles que escolheram segui-la.”	Kouzes e Posner (1997, p. 98).
Liderança é a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.”	Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359).

Tabela 7. Diversos Conceitos de Liderança (Adaptado de Bianchi, Quishida & Foroni, 2017)

Outro conceito de liderança, o de Yukl (1989, como citado em Mourão et al., 2016, p. 294): “um construto complexo e multifacetado, que influencia tarefas e estratégias, bem como o compromisso e o cumprimento de tarefas para atingir os objetivos. Influencia ainda a manutenção e identificação de equipes, bem como a cultura da organização”.

Para fins deste estudo, o conceito de liderança adotado será o resultado do agrupamento das ideias principais dos conceitos mencionados acima, uma vez que apenas uma definição não seria capaz de abarcar as dimensões complexas da função de um líder. Desta forma, pretende-se operacionalizar o conceito de liderança da seguinte forma: Liderança é o comportamento de uma pessoa, intencional ou não, que tem por objetivo influenciar pessoas no desempenho das suas tarefas, na busca do alcance de objetivos individuais e/ou organizacionais.

À liderança são destinadas diversas tipologias e denominações, a depender dos autores e dos contextos nos quais ela esteja sendo investigada. Dentre estas denominações, no levantamento do referencial teórico é possível encontrar, dentre outras, as seguintes tipologias: autocrática, democrática, autoritária, transacional, transformacional, situacional, carismática, burocrática, etc (Gottlieb, 2012).

Sobre os estilos de liderança, corroborando com o dito por Gottlieb (2012), as pesquisas de referencial teórico para este trabalho identificaram estudos com diversas tipologias e denominações sobre liderança, conforme consta na Tabela 8, dentre outras:

<b>Estilo de Liderança</b>	<b>Autores</b>
Liderança Situacional (Contingencial)	Dias, Veloso e Treff (2019); Fernandes, Souza Júnior e Moraes (2020); Dallabona, Nardelli e Fernandes (2018); Dallabona, Silva e Lavarda (2019); Dias e Borges (2017); Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020); Lima e Gomes (2017); Versiani, Caeiro e Carvalho Neto (2017); Sousa e Cappelozza (2019); Prado, Mancini e Grotta (2020); Silva, Nunes e Andrade (2019); Silva, Nascimento e Cunha (2017); Ruffatto, Pauli e Ferrão (2017); Rodrigues, Silva, Frade e Sousa (2019); Le, Christopher, Pham e Nguyen (2023); Onesti (2023); Molek, Markič, Janežič, Lužar e Brcar (2023).
Liderança Transformacional	Abelha, Carneiro e Cavazote (2017); Domingues, Pereira, Silva, Delaperda e Potes (2018); Godoy e Mendonça (2020); Guerra, Tartarotti e Camargo (2018); Weymer e Moreira (2017); Raptopoulos e Silva (2018); Santos, Costa, Tomazzoni e Balsan (2021); Sjamsoeddin, Yusgiantoro, Saragih e Soepandji (2023); James, Prieto e Lacanda (2023); Álamo e Falla (2023).
Liderança Autêntica	Almondes, Teixeira e Vieira (2020); Lopes Júnior, Matos, Neris, Marinho e Zukowsky-Tavares (2020); Pioli, Feuerschutte, Tezza e Cancellier (2020).
Liderança Carismática	Amboni, Lopes, Morais e Rodrigues (2018); Baesso, Lopes, Morais e Rodrigues (2017); Goes, Rodrigues, Cabral e Santos (2022); Nunes, Fukunaga, Oliani e Marangoni (2020).
Liderança Compartilhada	Noronha, Ladeira e Jatobá (2018).
Liderança Criativa	Jawetz, Cabral e Freitas Júnior (2020).
Liderança Despótica	Haq, Ahmed, Shabeer e Khalid (2021).
Liderança Ética	Ferreira, Mané e Almeida (2017).

---

Liderança Global	Barreto, Trevisan e Veloso (2021).
Liderança Participativa	Pugas, Ferreira, Herrero e Patah (2017).
Liderança Inclusiva	Rogozińska-Pawełczyk (2023)
Liderança Política	Melo (2017).
Liderança Relacional	Lima, Carvalho Neto, Lima e Versiani (2019); Silva, Filippim e Sant'anna (2020); Sant'anna (2021).
Liderança Ressonante	Ali e Kasihif (2019).
Liderança Servidora	Dias e Moraes Filho (2019); Dias e Moraes Filho (2020); Yasir e Jan (2023).
Liderança Sustentável	Armani, Petrini e Santos (2020); Bagé, Filippim, Tonial e Pereira (2021); Moslinger e Filippim (2017).
Liderança Visionária	Soares, Athayde e Couto (2021).

---

*Tabela 8. Estilos de liderança identificados na literatura (próprio autor)*

Como pode se observar, com base nos dados apresentados acima, existe uma prevalência por estudos utilizando as abordagens de teor situacional/contingencial, no qual um líder não apresenta um único estilo de liderança, mas, sim, se comporta de maneira a usar o estilo de liderança mais adequado para a situação em questão, considerando as características da própria equipe e do contexto (Blake & Mouton, 1964).

### **2.3.1. Liderança Situacional/Contingencial**

A liderança situacional defende que não há um único estilo de liderança que seja adequado e aplicado em todas as situações, mas, sim, que é necessário um tipo de liderança diferente a depender do contexto no qual essa liderança esteja inserida, do grau de maturidade da equipe, das pessoas que estão envolvidas na relação com a liderança (Hersey & Blanchard, 1986; Greaff, 1997).

A atuação da liderança, com base na teoria situacional, pressupõe que deve haver a combinação entre o comportamento do líder (direção e apoio) e os atributos do liderado (compromisso e competência), que, de maneira geral, apontam que quanto maior o grau de atributos do liderado, menor será o nível de direção e apoio, focando na autonomia do liderado; da mesma forma, quanto menor o grau de atributos do liderado, maior será o nível de apoio e direção da liderança (Hersey & Blanchard, 1986). Essa combinação entre comportamento do

líder e atributo do liderado foi expressa por Hersey e Blanchard (1986) na Matriz da liderança Situacional, conforme demonstrado na Figura 1.

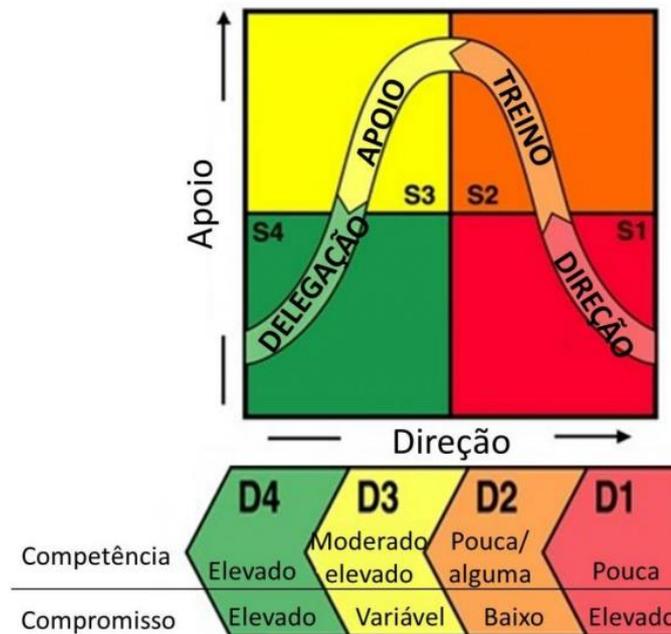


Figura 1. Matriz da Liderança Situacional - Harsey e Blanchard (1986)

A fim de tornar mais legível a Figura acima, serão apresentadas abaixo a explicação de cada um dos quadrantes que compõem a matriz.

Inicia-se pelo quadrante S4-D4 que o nível de apoio e direção da liderança é baixo, uma vez que o nível de competência e compromisso do liderado é elevado, sendo apropriado um alto nível de autonomia por meio da atuação da liderança com perfil de delegação.

No quadrante S3-D3 tem-se alto grau de apoio e baixo grau de direção por parte da liderança em resposta aos atributos do liderado que é de grau de competência moderado/elevado e de compromisso variável, sendo indicada a postura de apoio por parte da liderança.

Ao observar o quadrante S2-D2, tem-se o cenário de alto grau de apoio e de direção por parte da liderança para um liderado com pouca/alguma competência e baixo comprometimento, sendo adequada uma postura de treinamento na relação entre líder e liderado.

Por sua vez, no quadrante S1-D1 há alto grau de direção e baixo grau de apoio por parte da liderança para o perfil de liderado com pouca competência e elevado grau de compromisso, sendo indicada uma postura de direção para as lideranças.

A liderança situacional apresenta efeitos positivos sob o desempenho no trabalho (Thompson & Glaso, 2015; Ridlwan, PurwandariI & Syah, 2021), contudo é necessário que os líderes tenham a sensibilidade de perceber quando e como agir (Thompson & Vacchio, 2009).

Dentre as várias tipologias de estilos de liderança, considerando a complexidades das organizações públicas, seja por suas estruturas hierarquizadas e de grandes proporções, seja pela natureza das ocupações dos cargos de liderança ou, ainda, pelo dinamismo com o qual é necessário agir para acompanhar as evoluções da sociedade, neste trabalho optou-se por adotar a abordagem situacional com o uso do modelo do Grid de Liderança de Blake e Mouton (1964) que utilizam as definições básicas da liderança com duas orientações, a orientação para as pessoas e a orientação para a produção.

### **2.3.2. Grid de Liderança de Blake e Mouton**

O Grid de Liderança proposto por Blake e Mouton (1964) pertence à linha teórica da liderança contingencial, também conhecida como situacional, na qual as pessoas apresentam diferentes expressões da liderança a depender do contexto no qual ela está inserida (Mourão et al., 2016).

O Grid de Liderança foi influenciado pelo trabalho de Fleishman, o qual apresentava duas dimensões do comportamento de liderança chamados de “consideração” e “estrutura inicial”, que representavam no caso da “consideração” o respeito pelas ideias dos subordinados e a consideração pelos sentimentos; e no caso da “estrutura inicial” o grau de estrutura e definição do papel do líder (Molloy, 1998).

A fim de se diferenciar do grid de liderança proposto por Fleishman, Blake e Mouton propuseram a inclusão de dimensões atitudinais, as quais foram chamadas de “Preocupação com a Produção” e “Preocupação com as Pessoas”, preocupando-se com o alcance dos resultados e com as pessoas, respectivamente (Molloy, 1998).

Na Figura 2 tem-se a representação gráfica do Grid de Liderança de Blake e Mouton, na qual estão representadas as cinco composições principais do Grid: liderança empobrecida; liderança “clube de campo”; liderança de tarefa; liderança meio termo e liderança em equipe (Mourão et al., 2016).

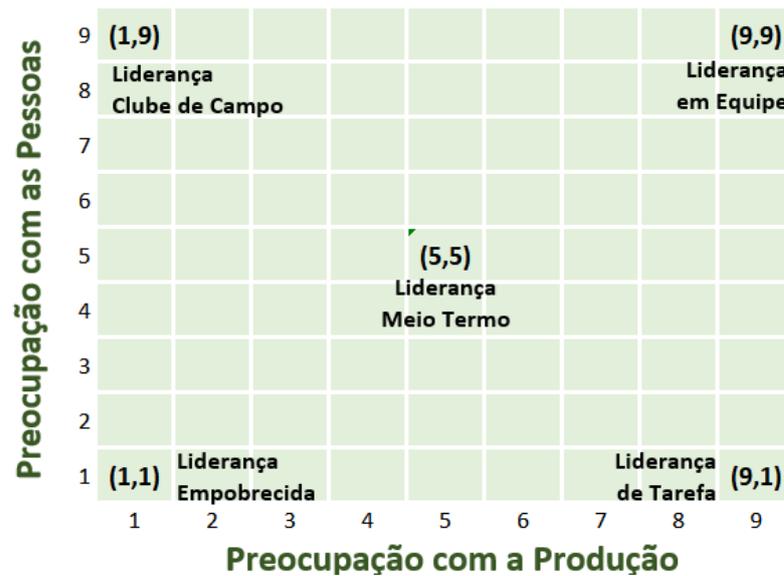


Figura 2. Grid de Liderança de Blake e Mouton - Adaptado de Blake e Mouton (1964)

Como é possível observar, trata-se de um plano cartesiano formado por dois eixos. Na linha horizontal é apresentada uma escala que vai de 1 a 9, da menor para a maior preocupação com a produção, respectivamente, assim como na linha vertical também é apresentada uma escala de 1 a 9, sendo 1 a menor preocupação com as pessoas e 9 a maior preocupação com as pessoas.

Neste plano, a atitude da liderança pode assumir qualquer dos valores em pares, por exemplo, na liderança empobrecida temos a preocupação baixa com as pessoas (1) e com a produção (1). Este mesmo raciocínio se aplica aos demais pares, sendo que a alta preocupação com as pessoas (9) e a alta preocupação com a produção (9) representa a liderança em equipe.

## 2.4. Desempenho no Trabalho

O desempenho no trabalho pode ser visto por duas óticas, a primeira relacionada ao comportamento do indivíduo, referente ao que ele faz em uma determinada situação de trabalho; e a outra relacionada ao resultado, que se refere às consequências ou resultados deste comportamento individual (Fogaça, Rêgo, Melo, Armond & Coelho Júnior, 2018). Conceitualmente, o desempenho pode ser compreendido como a ação ou o conjunto de ações realizadas por um indivíduo e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais relevantes (Campbell et al. 1990, como citado em Bendassolli, 2012).

Para efeitos deste estudo, desempenho será considerado como o comportamento de uma pessoa no contexto de fazer uma tarefa com vista a atender um objetivo organizacional (Fogaça et al. 2018).

O comportamento de uma pessoa não ocorre ao acaso, ele é considerado uma resposta a um (ou vários) estímulo antecedente em um determinado contexto, sendo que este comportamento gera consequência positivas (aumentando a probabilidade de ele voltar a ocorrer) ou negativas (diminuindo a probabilidade de ele voltar a ocorrer) e desta maneira torna-se em permanente interação com o ambiente no qual acontece (Skinner, 1953; 2003).

Bendassolli (2012) traz alguns apontamentos para a importância do tema “desempenho no trabalho” em termos teóricos e práticos. Em termos de prática, o desempenho no trabalho é visto como um dos principais antecedentes para a geração de valor para os indivíduos e para as organizações (Le et. al. 2023). Do ponto de vista acadêmico, ele é capaz de integrar diversas dimensões psicossociais, individuais, interpessoal e situacional.

O desempenho pode ser considerado uma variável do comportamento organizacional que tem características multidimensionais, podendo ser individuais, contextuais/situacionais e de controle (Fogaça et al. 2018). Coelho Júnior (2009) aponta para diversos fatores que podem afetar o desempenho, sejam eles características individuais (ex: motivação), sejam características da tarefa (ex: nível de dificuldade versus nível de domínio), ou, ainda, o ambiente de trabalho (ex: relações de poder).

Dentre os principais modelos teóricos sobre desempenho no trabalho, pode-se citar o modelo de Campbell como um dos mais referenciados ao longo do desenvolvimento dos estudos sobre desempenho no trabalho (Bendassolli, 2012).

O modelo de Campbell (1990, como citado em Bendassolli, 2012) é constituído por 8 componentes (Proficiência em tarefas específicas ao cargo; Proficiência em tarefas não específicas ao cargo; Comunicação oral e escrita; Demonstração de esforço, Manutenção da disciplina pessoal; Facilitação para pares e desempenho de equipe; Supervisão e liderança; e Gestão) e ainda são denominados três determinantes do desempenho: Conhecimento declarativo; Conhecimentos procedimentais e habilidades; e Motivação.

Em estudo recente, Abassi, Monazzam, Arabalibeik e Shamsipour (2022) apontam resultados que demonstram a estrutura conceitual do desempenho individual no trabalho em quatro dimensões: desempenho da tarefa, desempenho contextual, comportamentos de trabalho contraproducentes e desempenho adaptativo.

Outros estudos recentes (Vilarinho, Paschoal e Demo, 2021; Almeida, 2020) têm se preocupado em avaliar os impactos causados pelos novos modelos de trabalho, impostos pela pandemia do COVID-19, no desempenho no trabalho.

Em alguns casos, como o citado em Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) os trabalhadores perceberam impactos positivos no seu desempenho profissional e em seu bem-estar no trabalho, em decorrência desse novo modelo de trabalho - teletrabalho.

Por sua vez, no estudo realizado por Almeida (2020), embora tenha sido identificado aumento da sobrecarga de trabalho, os participantes relataram diminuição da exaustão emocional e aumento no desempenho.

## **2.5. Desempenho de Lideranças**

Para a definição do que se trata desempenho de lideranças, faz-se necessário resgatar as definições de liderança e de desempenho que estão sendo operacionalizadas para fins deste estudo, a saber:

Liderança: o comportamento de uma pessoa, intencional ou não, que tem por objetivo influenciar pessoas no desempenho das suas tarefas, na busca do alcance de objetivos individuais e/ou organizacionais.

Importante resgatar que o conceito de liderança apresentado aqui foi definido para fins deste estudo, conforme apontado no item 2.3, com base na junção de diversos conceitos existentes na literatura.

Desempenho: a ação ou o conjunto de ações realizadas por um indivíduo e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais relevantes (Campbell et al. 1990, como citado em Bendassolli, 2012).

Desta forma, o desempenho de lideranças, para fins desta pesquisa, fica definido como: a ação ou o conjunto de ações realizadas por um indivíduo, que exerce o papel de liderança, e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais relevantes.

## **2.6. Modelos Teóricos Hipotetizados**

Nesta Seção será apresentado o modelo teórico hipotetizado para esta pesquisa, o qual corresponde ao modelo que se destina a testar as relações preditivas das variáveis habilidade política e estilo de liderança sobre o desempenho das lideranças em organizações públicas brasileiras, sob a ótica da autoavaliação.

A característica da habilidade política como preditora de desempenho encontra respaldo teórico no texto de Ferris et al. (2005) e Melo e Dutra (2018), que encontraram relação preditiva positiva da habilidade política sobre o desempenho de lideranças. Já o estilo de liderança como

anterior de desempenho encontra respaldo, entre outros estudos, nos publicados por Giustina, Gasparetto e Lunkes (2020) e de Mourão, Faiad e Coelho Júnior (2016).

No modelo adotado, as lideranças deverão avaliar o seu próprio nível de habilidade política, o seu próprio estilo de liderança e o seu próprio desempenho no trabalho, conforme representado na Figura 3 abaixo.

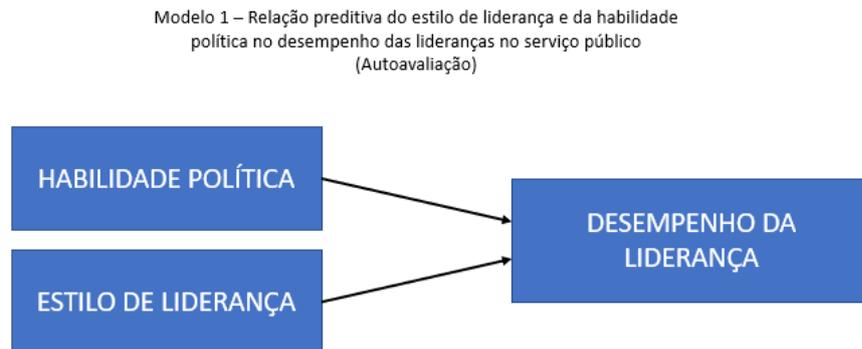


Figura 3. Modelo 1 - Autoavaliação

Com base nas leituras do referencial teórico realizadas e de acordo com o modelo teórico definido, são apresentadas abaixo as hipóteses deste estudo.

### 2.6.1. Hipóteses do Modelo 1 - Autoavaliação

Os estudos de Ferris et al. (2005) e Melo e Dutra (2018) apresentaram relações preditivas da habilidade política sobre o desempenho das lideranças, sendo estes estudos foram realizados sob a perspectiva da autoavaliação. No estudo de Melo e Dutra (2018), as lideranças reconheceram que ter a habilidade política desenvolvida proporcionou melhores resultados e, conseqüentemente, maior crescimento na carreira.

H1: Há relação preditiva positiva da variável habilidade política sobre o desempenho de lideranças, com base na autoavaliação.

O estilo de liderança pode influenciar no desempenho da liderança, ao passo que impactam na efetivação e realização de práticas, independente do estilo ser mais voltado para pessoas ou para tarefas, e que os traços de liderança são uma forma de compartilhar suas visões e inspirar seus liderados (Giustina et al., 2020). O efeito positivo das autoavaliações é muito comum em pesquisas sobre liderança, em razão do efeito de desejabilidade social (Mourão et al., 2016).

H2: Há relação preditiva positiva da variável estilo de liderança sobre o desempenho de lideranças, com base na autoavaliação. H2a: A relação preditiva positiva ocorre independente do foco ser nas pessoas ou nos resultados.

Uma vez que foram apresentadas, neste Capítulo, a contextualização e as definições conceituais das variáveis em estudo, bem como foram apresentados o modelo teórico hipotetizado e as hipóteses aplicadas a ele, encerramos o Capítulo de referencial teórico e apresentamos na sequência o terceiro Capítulo que diz respeito ao método adotado para esta pesquisa.

### **3. MÉTODO**

Neste Capítulo serão apresentadas as informações relacionadas ao *locus* da pesquisa, a população estudada, os instrumentos utilizados, bem como os procedimentos de coleta e de análise dos dados.

#### **3.1. Caracterização da pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa de delineamento descritivo, uma vez que se propõe a descrever características de variáveis em uma população específica (Vergara, 2016); explicativa, uma vez que tem como objetivo trazer à tona como as variáveis estão relacionadas (Sampieri, Collado & Lúcio, 2013); e transversal, uma vez que ocorrerá em um único e específico momento, sem recortes temporais (Gil, 2009).

#### **3.2. Caracterização do *locus* de pesquisa**

O presente trabalho tem por objetivo identificar relações preditivas entre as variáveis habilidade política e estilo de liderança sobre o desempenho de lideranças em organizações públicas brasileiras, desta forma foi escolhido o universo de organizações públicas brasileiras, que representam a administração direta e a administração indireta, com representatividade em cada uma das regiões que compõem o Brasil: centro-oeste, nordeste, norte, sudeste e sul.

#### **3.3. População, amostra e tratamento dos dados**

O público-alvo da pesquisa é composto por pessoas que exercem o papel de liderança junto a equipes (Modelo 1) no âmbito dos órgãos públicos federais, compreendendo órgãos da administração direta e indireta.

Foi realizada consulta ao Painel Estatístico de Pessoal, pelo link < <http://painel.pep.planejamento.gov.br> >, no dia 31/05/2022, com a finalidade de identificar o quantitativo de cargos e funções de liderança vigentes naquela data. Importante ressaltar que, embora para os fins desta pesquisa difere-se líder de chefe (aquele investido formalmente em cargo ou função), para os cálculos do tamanho da amostra foi necessário recorrer ao quantitativo de cargos e funções para se estabelecer uma linha de base.

Na Tabela 9 é possível identificar os quantitativos totais de cargos em comissão e funções comissionada preenchidos por servidores do Poder Executivo Federal, administração direta e indireta, conforme mencionado no parágrafo anterior.

<b>Público Alvo</b>	<b>Nº total de cargos e funções</b>
Servidores Ativos ocupantes de cargos ou função de liderança	29.053
População Total	29.053

*Tabela 9. População atual para cálculo de amostra*

Para a realização do cálculo do tamanho das amostras, considerando que o total de cargos e funções de liderança possíveis de serem preenchidos totalizam 29.053, foi realizado o cálculo de amostra, em busca do número ideal de respondentes para o índice de confiabilidade ser de 95%. Com base nesta análise, chegou-se ao número ideal de 380 respondentes.

Crítérios de inclusão do Modelo 1 - Autoavaliação (lideranças): Ter ocupado cargo de liderança em pelo menos um dos níveis (1, 2, 3, 4, 5 ou 6) ou declarar ter exercido o papel de liderança de alguma equipe, por pelo menos 12 meses consecutivos nos últimos 5 anos.

### **3.4. Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Para a realização desta pesquisa serão utilizados três instrumentos de pesquisa, conforme as variáveis que estão sendo estudadas: o Inventário de Habilidade Política - IHP, proposto por Ferris et al. (2005); a Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança - EHEL, construída com base na teoria de Blake e Mouton (1964), e que foi desenvolvida e validada por Mourão et al. (2016); e uma versão adaptada e reduzida da Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho - EADT, proposta por Coelho Júnior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010).

Para a Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança - EHEL será criada uma versão adaptada para ser aplicada como autoavaliação, com alteração apenas no texto do item, adaptando para a compreensão da autoavaliação.

#### **3.4.1. Instrumentos de Autoavaliação (Modelo 1)**

##### **3.4.1.1. Inventário de Habilidades Políticas - IHP**

O Inventário de Habilidade Política foi desenvolvido e validado por Ferris et al. (2005), sendo um instrumento de autoavaliação que se propôs a medir a habilidade política, um construto multifatorial.

As quatro dimensões propostas por Ferris et al. (2005) em seu estudo sobre habilidade política são: Astúcia Social (*Social astuteness*); Influência Interpessoal (*Interpersonal influence*); Habilidade de Networking (*Networking ability*); e Sinceridade Aparente (*Apparent sincerity*).

Trata-se de um instrumento composto por 18 itens, que são avaliados por meio de uma escala Likert de 7 pontos (1 - discordo fortemente, 2 - discordo, 3 - discordo um pouco, 4 - neutro, 5 - concordo um pouco, 6 - concordo e 7 - concordo fortemente).

Tendo em vista que o instrumento foi construído e validado no idioma inglês e que o contexto de aplicação foi o de pessoas que têm o português como língua principal, foi realizado o processo de retrotradução, que corresponde à tradução livre do inglês para o português e posterior retrotradução do português para o inglês, utilizando o modelo de retrotradução aplicado por Almeida, D'assunção, Pessoa, Kalenderian e Felinto (2018).

No processo de tradução da língua original (inglês) para a língua portuguesa, foi solicitado a 5 pessoas que traduzissem livremente os 18 itens do inventário. Foram escolhidas 5 pessoas com nível avançado de inglês, comprovado por meio de certificação de proficiência ou diploma emitido por escola de idiomas.

Após esta primeira tradução, foi realizada a análise comparativa entre os itens, chegando a melhor versão traduzida de cada item. Na análise comparativas foi identificada correspondência de 91% de similaridade entre os textos traduzidos.

Com os itens considerados como sendo a melhor versão traduzida, foi iniciado o processo de tradução do português para o inglês. Foram escolhidos para o processo de tradução para a língua original 5 pessoas diferentes da primeira etapa de tradução, com nível avançado de inglês, comprovado por meio de certificação de proficiência ou diploma emitido por escola de idiomas emitido em países de língua inglesa.

Do mesmo modo, foi realizada a análise comparativa entre os itens traduzidos do português para o inglês, chegando na melhor versão traduzida no idioma inglês. A correspondência entre as traduções atingiu o percentual de 93% de similaridade.

Ao final, foi realizada a análise comparativa entre o texto original e o texto que passou pelo processo de retrotradução. Houve compatibilidade de 96% entre os dois textos, o que pode ser considerado amplamente satisfatório para o processo de retrotradução (Almeida, D'assunção, Pessoa, Kalenderian & Felinto, 2018).

Contudo, tendo em vista que a adaptação do instrumento em língua estrangeira para aplicação no contexto brasileiro não depende apenas da tradução literal, mas, também, do ajuste semântico e cultural, os itens traduzidos foram submetidos ao crivo de especialistas, mestres e doutores na área de administração, com ênfase em comportamento organizacional, vinculados ao Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados sobre Comportamento Organizacional - GepaCO, vinculado à Universidade de Brasília - UnB.

Após as contribuições dos especialistas, foram realizados os ajustes necessários no texto dos itens, resultando no Inventário de Habilidade Política constante no Anexo I.

### 3.4.1.2. Escala de Autoavaliação do Estilo de Liderança - EAEL

A escala para autoavaliação do estilo de liderança tomou como base a Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHLE) foi desenvolvida e validada por Mourão et al. (2016) e tem como objetivo avaliar o estilo de liderança baseado no modelo do grid de liderança de Blake e Mouton (1964).

A escala original é composta por 11 itens subdivididos em duas dimensões fatoriais, sendo a primeira a Liderança com Foco nas Pessoas e a segunda a Liderança com Foco nos Resultados. Os itens são avaliados por meio de uma escala Likert de amplitude de 11 pontos (que 0 = discordo totalmente e 10 concordo totalmente).

Uma vez que o instrumento para medir o estilo de liderança é de natureza de heteroavaliação, optou-se por realizar o ajuste semântico dos itens para que seja aplicado na visão da autoavaliação. Contudo, foram mantidos os 11 itens divididos em 2 fatores, como no original. Na Tabela 10 ficam demonstrados os ajustes que foram realizados nos itens. A versão final da Escala de Autoavaliação do Estilo de Liderança - EAEL encontra-se no Anexo II.

<b>Item Original (Heteroavaliação)</b>	<b>Item Adaptado (Autoavaliação)</b>
1 - Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados	1 - Preocupo-me com o bem-estar dos meus subordinados
2 - Trata os funcionários de forma amigável.	2 - Trato os funcionários de forma amigável.
3 - Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.	3 - Preocupo-me bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.
4 - Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário.	4 - Acompanho os resultados do trabalho de cada funcionário.
5 - Tem facilidades no relacionamento interpessoal.	5 - Tenho facilidades no relacionamento interpessoal.

6 - Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.	6 - Deixo que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.
7 - Enfatiza a importância do desempenho do grupo.	7 - Enfatizo a importância do desempenho do grupo.
8 - Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.	8 - Tenho o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.
9 - É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.	9 - Sou atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.
10 - Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário.	10 - Enfatizo a importância do desempenho de cada funcionário.
11 - Mostra-se atento às demandas dos empregados.	11 - Mostro-me atento às demandas dos empregados

*Tabela 10. Lista de itens da EHEL adaptados para EAEL*

Faz-se necessário salientar que a escala de autoavaliação seguirá o mesmo padrão do Inventário de Habilidade Política - IHP no que diz respeito à amplitude das opções de resposta, ou seja, terá amplitude de 7 pontos (1 - discordo fortemente, 2 - discordo, 3 - discordo um pouco, 4 - neutro, 5 - concordo um pouco, 6 - concordo e 7 - concordo fortemente).

### **3.4.1.3. Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho - EADT**

Foi utilizada a Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho proposta por Coelho Júnior et al. (2010), a qual, originalmente, conta com 30 itens divididos entre os 5 fatores (Regulação do Desempenho; Execução, Monitoramento e Revisão do Desempenho; Autogerenciamento do Desempenho; Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa; e Restrição ao Desempenho). Os itens originais utilizavam uma escala Likert de 11 pontos de amplitude, de 0 a 10 (sendo 0 “discordo totalmente” e 10 “concordo totalmente”),

Para o atingimento dos objetivos deste estudo, não se faz necessário que todos os itens sejam utilizados nos questionários que serão aplicados para o Modelo 1 – Autoavaliação. Desta forma, tendo em vista que este estudo aborda o desempenho com o comportamento de uma pessoa no contexto de fazer uma tarefa (Fogaça et al. 2018) e que o comportamento de uma pessoa não ocorre ao acaso (Skinner, 1953; 2003), foi utilizado como critério para escolha dos itens aqueles que apresentavam o sentido de “realizar uma ação”. Assim, após o ajuste na escala, restaram 15 itens.

Tendo em vista a melhor compreensão dos resultados a escala de amplitude de 11 pontos, proposta no estudo original, foi adaptada para a escala de amplitude de 7 pontos, nos

mesmos moldes do Inventário de Habilidade Política - IHP e da Escala de Autoavaliação de Estilos de Liderança - EAEL (1 - discordo fortemente, 2 - discordo, 3 - discordo um pouco, 4 - neutro, 5 - concordo um pouco, 6 - concordo e 7 - concordo fortemente).

Tendo em vista que os itens foram extraídos conforme os critérios acima, a estrutura fatorial originalmente existente foi consideravelmente alterada e, portanto, deverá ser realizada uma nova análise fatorial exploratória para composição dos fatores.

A versão final da Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho - EADT que será utilizada neste estudo encontra-se disposta, integralmente, no Anexo III deste trabalho.

### **3.5. Procedimento de coleta e análise dos dados**

Foi realizada coleta de dados primários quantitativos com a utilização da ferramenta de formulário eletrônico criado e disponibilizado por meio do software Microsoft Office - Formulários, licença para estudantes concedida pela Universidade de Brasília.

#### **3.5.1. Coleta de Dados Quantitativa**

##### **3.5.1.1. Procedimentos para a Coleta de Dados**

O formulário para autoavaliação das lideranças tinha a seguinte composição: 1ª parte - 2 questões iniciais, uma sobre a concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido sobre a participação na pesquisa e outra sobre a adequação do respondente aos critérios de inclusão no perfil da pesquisa; 2ª parte - 18 itens do Inventário de Habilidade Política - IHP, 11 itens da Escala de Autoavaliação de Estilo de Liderança - EAEL, 15 itens da Escala de Autoavaliação do Desempenho no Trabalho - EADT e 6 questões para coleta de dados sociodemográficos (nome do órgão, localidade, tempo de serviço público, tipo de vínculo, idade e gênero). No total, o formulário terá 52 itens, os quais foram respondidos no tempo médio de resposta de 8 minutos, conforme cálculo feito pelo software no qual o formulário esteve hospedado.

O formulário foi enviado para grupos de aplicativo de conversas nos quais continham servidores públicos ocupantes de cargos ou funções de lideranças, também foram realizadas publicações em rede social de natureza profissional. O período de disponibilização do formulário foi de 01/06/2023 a 30/07/2023 (60 dias).

### 3.5.1.2.Procedimentos para Análise de Dados na Etapa Quantitativa

Na fase de análise dos dados, foram realizadas as análises estatísticas descritivas, com a identificação de casos faltantes, tamanho da amostra, identificação de casos extremos (*outliers*), normalidade da amostra, média, desvio padrão, variância.

Para a identificação das possíveis relações preditivas foi realizada a análise de regressão múltipla em cada um dos modelos, uma vez que se trata da análise da relação entre duas ou mais variáveis (Field, 2009).

Na análise de regressão, foram realizadas as seguintes etapas: cálculo do  $R^2$ , que identifica o quanto a variável dependente (desempenho de lideranças) é explicada pelas variáveis independentes (habilidade política e estilos de liderança); verificação de multicolineariedade; Teste F para verificar a correlação entre as variáveis; análise da variância (ANOVA), a fim de identificar o qual apropriado é o modelo de regressão que foi aplicado; e a análise dos coeficientes, mais especificamente o coeficiente padronizado Beta, que indica o relacionamento entre as variáveis preditoras e a variável dependente (Field, 2009).

Para fins de verificação das evidências de validade das escalas utilizadas, foi realizada, para cada instrumento utilizado, a Análise Fatorial Exploratória. Para tanto, foram realizados os testes de Esfericidade de Barlett, KMO, Rotação Varimax e Suprimir coeficientes pequenos. Além das análises da Matriz de Componente Rotativa, para identificar as dimensões fatoriais, e análise de Confiabilidade pelo Alpha de Cronbach (Field, 2009).

Para auxiliar na análise dos dados foi utilizado o software IBM® *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 21, no qual foi inserida a planilha com os dados brutos resultantes da coleta de dados.

## 3.6. Cuidados Éticos

Foram asseguradas aos participantes as condições para que os critérios éticos fossem preservados, tais como: foram prestados todos os esclarecimentos necessários aos participantes, antes, durante e depois, sobre os objetivos da pesquisa; foi informada a possibilidade de desistência a qualquer momento e possibilidade de acesso posterior aos resultados; foi informado que os resultados foram tratados sempre de maneira agrupada e nunca de maneira individualizada, não sendo necessária qualquer identificação do participante ou login de acesso. Para tanto, foi solicitado aos participantes que assinalassem uma opção específica concordando

com os termos do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice A), e, ainda, manifestando ser de livre e espontânea vontade a participação.

Esta pesquisa está em consonância com o que dispõe a Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, a qual dispõe sobre regras aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana.

De acordo com o conteúdo da referida Resolução, não são registradas nem avaliadas pela Comissão de Ética Públicas as pesquisas que tenham como objetivo o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito.

Neste capítulo foi descrito o método utilizado para a realização desta pesquisa e foram apresentados o tipo de pesquisa, o *locus* da pesquisa, descrição do público-alvo, caracterização dos instrumentos utilizados, bem como foram descritos os procedimentos para coleta e análise dos dados. No próximo capítulo serão apresentados os resultados das análises realizadas.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste Capítulo, são apresentados os resultados da etapa quantitativa da pesquisa, com a apresentação das análises estatísticas dos dados coletados e demonstrado os resultados dos testes das hipóteses que foram construídos com base no Modelo Teórico Hipotetizado.

Os resultados da fase quantitativa são apresentados separadamente para cada uma das variáveis, bem como para as variáveis sociodemográficas.

Ainda nesse Capítulo serão apresentadas as evidências de validade dos instrumentos utilizados para a coleta dos dados de cada uma das variáveis. Serão, também, apresentados os resultados das análises das relações preditivas entre as variáveis habilidade política e estilo de liderança (independentes) e a variável desempenho de lideranças (dependente), as quais foram avaliadas por meio da análise de regressão múltipla.

### 4.1.Dados Descritivos

De início, foram realizadas as análises descritivas, visando obter o número de respondentes, a investigação de casos ausentes e de outliers ( $Z > 3,29$  e Mahalanobis  $p < 0,001$ ), conforme disposto por Tabachnick e Fidell (2012). Nesta análise não foram identificados casos faltantes e nem de outliers, tendo, assim, uma amostra de 228 respondentes, que estão devidamente caracterizados na Tabela 11.

Variáveis	<i>n</i>	%
Vínculo com o Serviço Público		
Servidor(a) Efetivo(a)	217	95,18
Ocupante de Cargo Comissionado (sem vínculo)	11	4,82
Tempo de Serviço Público		
Entre 1 ano e 2 anos e 11 meses	2	0,88
Entre 3 anos e 4 anos e 11 meses	4	1,75
Entre 5 anos e 9 anos e 11 meses	35	15,35
10 anos ou mais	187	82,02
Gênero		
Feminino	124	54,39
Masculino	104	45,61
Outro	0	0
Prefiro não declarar	0	0

Total de Respondentes	228	100
-----------------------	-----	-----

Tabela 11. Caracterização da Amostra

Como pode ser observado, a amostra teve uma predominância de respondentes que se identificam com o gênero feminino (54,39%) e que são servidores ocupantes de cargo efetivo (95,18%) que estão designados para ocupação simultânea de cargo ou funções de confiança, além de demonstrar que a maioria já está no serviço público há mais de 10 anos (82,02%).

Além destes dados, foi perguntado aos respondentes qual o órgão em que eles trabalhavam e em qual unidade da federação eles estavam localizados as suas unidades de exercício. Na Tabela 12 é possível identificar a quais órgãos os respondentes disseram ser vinculados.

Nome do Órgão	<i>n</i>	%
Agência Espacial Brasileira - AEB	4	1,74
Advocacia Geral da União - AGU	1	0,44
Agência Nacional de Telecomunicações - ANATEL	1	0,44
Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL	3	1,32
Agência Nacional de Mineração - ANM	1	0,44
Agência Nacional de Transportes Terrestres - ANTT	2	0,88
Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA	2	0,88
Banco Central do Brasil - BCB	1	0,44
Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE	3	1,32
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES	1	0,44
Controladoria-Geral da União - CGU	7	3,06
Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPQ	3	1,32
Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes - DNIT	11	4,82
Escola Nacional de Administração Pública - ENAP	7	3,06
Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ	1	0,44
Inst. Bras. Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - IBAMA	1	0,44
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	1	0,44
Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade - ICMBIO	8	3,50
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia - IFBA	1	0,44
Inst. Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - IFMG	1	0,44
Inst. Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso - IFMT	1	0,44
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB	1	0,44
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná - IFPR	1	0,44
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins - IFTO	1	0,44
Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA	1	0,44
Inst. Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP	1	0,44
Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - INMETRO	1	0,44
Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI	1	0,44
Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS	2	0,88
Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN	16	7,02
Ministério da Agricultura e Pecuária - MAPA	4	1,74
Ministério das Cidades - MCID	1	0,44
Ministério das Comunicações - MCOM	2	0,88
Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações - MCTI	10	4,38

Ministério da Defesa - MD	5	2,19
Min. do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços - MDIC	3	1,32
Min. do Desenv. e Assistência Social, Família e Combate à Fome - MDSCF	1	0,44
Ministério da Educação - MEC	4	1,74
Ministério da Fazenda - MFAZ	1	0,44
Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos - MGISP	31	13,60
Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP	3	1,32
Ministério do Meio Ambiente - MMA	1	0,44
Ministério do Planejamento e Orçamento - MPO	2	0,88
Ministério da Previdência Social - MPS	1	0,44
Ministério das Relações Exteriores - MRE	1	0,44
Ministério da Saúde - MS	14	6,14
Ministério do Turismo - MTUR	3	1,32
Polícia Federal - PF	13	5,70
Procuradoria Geral da Fazenda Nacional - PGFN	1	0,44
Presidência da República - PR	10	4,38
Superintendência Nacional de Previdência Complementar - PREVIC	1	0,44
Polícia Rodoviária Federal - PRF	1	0,44
Receita Federal do Brasil - RFB	2	0,88
Secretaria do Tesouro Nacional - STN	2	0,88
Universidade Federal Fluminense - UFF	1	0,44
Universidade Federal do Maranhão - UFMA	1	0,44
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG	1	0,44
Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS	5	2,19
Universidade Federal do Pará - UFPA	2	0,88
Universidade Federal do Paraná - UFPR	1	0,44
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	1	0,44
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ	2	0,88
Universidade Federal de Roraima - UFRR	2	0,88
Universidade Federal Rural do Semiárido - UFRSA	1	0,44
Universidade Federal de São Carlos - UFSCAR	1	0,44
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - UFVJM	1	0,44
Universidade de Brasília - UNB	4	1,74
Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP	2	0,88
<b>Total de Respondentes</b>	<b>228</b>	<b>100</b>

Tabela 12. Quantitativo de respondente por Órgão de Exercício

Como pode ser observado nos dados da Tabela 12, participaram servidores de 68 órgãos distintos, representativos da administração direta (ex.: MCTI, MDIC, entre outros) e da administração indireta (ex.: IPHAN, UNB, entre outros).

Um dos critérios estabelecidos para a busca de representatividade do serviço público brasileiro, considerando a grande extensão territorial do Brasil, foi de garantir que pelo menos uma pessoa em cada região respondesse ao questionário. Na Tabela 13 estão apresentados os respondentes por unidade da federação.

Localidade	<i>n</i>	%
Unidade da Federação		
Acre	1	0,44
Amazonas	1	0,44
Bahia	2	0,88

Ceará	2	0,88
Distrito Federal	161	70,61
Espírito Santo	2	0,88
Goiás	1	0,44
Maranhão	2	0,88
Minas Gerais	6	2,63
Mato Grosso do Sul	4	1,74
Mato Grosso	2	0,88
Pará	4	1,74
Paraíba	5	2,19
Piauí	1	0,44
Paraná	9	3,95
Rio de Janeiro	6	2,63
Rio Grande do Norte	2	0,88
Rondônia	1	0,44
Roraima	3	1,32
Rio Grande do Sul	2	0,88
Santa Catarina	2	0,88
São Paulo	7	3,07
Tocantins	2	0,88
Região do País		
Centro-Oeste	168	73,68
Nordeste	14	6,14
Norte	12	5,26
Sudeste	21	9,22
Sul	13	5,70
Total de Respondentes	228	100

Tabela 13. Quantitativo de Respondentes por Localidade

Conforme visto na Tabela 13, garantiu-se que todas as regiões do país estivessem representadas dentro do quadro de respondentes, com preponderância para a região centro-oeste. Além da representação regional, obteve-se resposta de 23 das 27 unidades da federação, o que proporciona um percentual de 85,19% das unidades da federação representadas.

## 4.2. Evidências de Validade dos Instrumentos Utilizados

Nesta seção serão apresentados os dados da Análise Fatorial Exploratória dos instrumentos: Inventário de Habilidade Política - IHP, Escala de Autoavaliação de Estilo de Liderança - EAEL, Escala de Autoavaliação do Desempenho no Trabalho - EADT.

### 4.2.1. Apresentação das Evidências de validade do IHP

Inicialmente faz-se importante frisar que o IHP é um inventário originalmente construído e validado do Ferris et al. (2005), originalmente em língua inglesa. Sendo assim,

como apresentado no Capítulo 3, o Inventário foi submetido ao processo de retrotradução, com tradução do inglês para o português e, também, foi realizada a etapa de validação semântica e cultural, para que ele pudesse ser aplicado aos participantes desta pesquisa.

Logo, a análise fatorial exploratória deste instrumento configura-se de grande importância para os objetivos desta pesquisa, uma vez que foi submetido pela primeira vez a uma aplicação em contexto do serviço público brasileiro.

Foram incluídos no questionário os 18 itens, que compõem os 4 fatores da escala original. Ao proceder com a Análise Fatorial Exploratória, inicialmente observou-se que o tamanho da amostra era suficiente para a realização da análise fatorial, uma vez que o total de respondentes foi de 228 e, segundo Hair et al. (2019), o tamanho mínimo ideal para ser considerada uma análise válida seria de 67 observações.

Ao proceder com teste de KMO, para medir a adequação amostral dos fatores, foi encontrado o valor de  $KMO = 0,903$ , considerado significativo, e estando acima do valor de 0,600 que é indicado por Tabachnick e Fidell (2012). Field (2009) também entende o valor acima de 0,900 como sendo excelente.

A fim de dar continuidade na análise fatorial foram calculadas a comunalidade e as cargas fatoriais de cada item, bem como a variância e os *Eigenvalues* dos fatores.

Assim, foram realizadas as análises com os 18 itens que compõem a escala original e que foram adaptadas para o contexto brasileiro por meio da retrotradução. Neste caso foram avaliados os valores das cargas fatoriais dos itens, os quais encontram-se superiores a 0,3, de acordo com o indicado por Tabachnick e Fidell (2012).

Na Tabela 14 serão apresentadas as cargas fatoriais de cada um dos itens dos 4 fatores que compõem o IHP.

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Comunalidades
15 - É fácil para mim desenvolver uma relação empática com a maioria das pessoas	0,817				0,735
16 - Eu sou habilidoso em fazer com que a maioria das pessoas se sintam confortáveis e à vontade perto de mim	0,901				0,800
17 - Eu sou habilidoso em me comunicar facilmente e efetivamente com os outros	0,713				0,669
18 - Eu sou habilidoso em fazer com que as pessoas gostem de mim	0,877				0,747
1 - Eu gasto muito tempo e esforço no trabalho fazendo redes de relacionamento		0,704			0,493

2 - No trabalho, conheço muitas pessoas importantes e sou bem relacionado	0,705	0,651
3 - Eu sou bom em usar minhas conexões e minhas redes de relacionamento para fazer as coisas acontecerem no trabalho	0,777	0,716
4 - Eu desenvolvi uma ampla rede de relacionamentos com colegas e colaboradores, a quem posso pedir ajuda quando eu realmente preciso fazer as coisas acontecerem	0,674	0,599
5 - Eu gasto muito tempo no trabalho desenvolvendo conexões com os outros	0,809	0,635
6 - Eu sou bom em construir relações com pessoas influentes no trabalho	0,692	0,668
7 - É importante que as pessoas acreditem que eu sou sincero naquilo que falo e faço	0,612	0,547
8 - Quando me relaciono com os outros eu tento ser genuíno no que eu falo e faço	0,891	0,759
9 - Eu tento demonstrar interesse genuíno pelas outras pessoas	0,722	0,702
11 - Eu tenho boa intuição ou expertise em como me apresentar aos outros	0,400	0,540
12 - Eu sou particularmente bom em perceber as motivações e interesses não explícitos dos outros	0,724	0,615
13 - Eu presto muita atenção às expressões faciais das pessoas	0,596	0,547
14 - Eu compreendo muito bem as pessoas	0,489	0,652

Tabela 14. Carga fatorial e comunalidades dos itens do IHP

Após a análise de carga fatorial, o item de número “10 - Eu pareço sempre saber, instintivamente, a coisa certa a dizer ou fazer para influenciar os outros” não apresentou carga fatorial suficiente para compor nenhum dos fatores, por ficado com valores abaixo do estabelecido de 0,3, de acordo com o indicado por Tabachnick e Fidell (2012), ficando, assim, fora das demais análises preditivas posteriores. O item não aparece na Tabela, uma vez que ao rodar a análise, foi solicitada a exclusão de itens com valores abaixo do estabelecido (0,3).

Assim sendo, o inventário considerará apenas 17 itens para as análises, os quais estão distribuídos entre os 4 fatores existentes: Fator 1 “Influência Interpessoal”; Fator 2 “Habilidade de networking”; Fator 3 “Sinceridade Aparente” e Fator 4 “Astúcia Social”.

Na tabela 15 são apresentados os valores *Eigenvalues* para cada um dos 4 fatores, bem como o percentual de variância destes fatores na explicação.

Fator	Descrição do Fator	<i>Eingnvalues</i>	% Variância
Fator 1	Influência Interpessoal	8,538	47,433
Fator 2	Habilidade de Networking	2,009	11,162
Fator 3	Sinceridade Aparente	1,322	7,345
Fator 4	Astúcia Social	0,998	5,370
Total			71,31

Tabela 15. Valores *Eingnvalue* e % de variância

Como observado nos dados da Tabela 15, os quatro fatores apresentaram valores superiores a 0,70, o qual, segundo Field (2009), são valores a serem considerados como bons para terem os fatores retidos. Ainda, importante destacar que os fatores juntos apresentam 71,34% de variância total.

Por fim, para aferir a consistência interna, foi realizada a análise com base na medição do *Alpha de Cronbach* dos fatores, a fim de auxiliar na decisão pela retenção dos fatores para serem considerados nas análises dos resultados. O Fator 1 apresentou *Alpha de Cronbach* de 0,915; o Fator 2 apresentou *Alpha de Cronbach* de 0,897; o Fator 3 apresentou resultado de *Alpha de Cronbach* de 0,828 e o Fator 4 apresentou *Alpha de Cronbach* de 0,837. Estes resultados são considerados satisfatórios para os estudos realizados nas áreas de ciências humanas (0,6) e sociais aplicadas (0,7), de acordo com (Field, 2009).

Faz-se importante destacar que a escolha por trabalhar com fatores e não com os itens de maneira separada vai ao encontro do disposto em Field (2009) quando dispõe que o uso de fatores é aconselhável quando se quer reduzir um conjunto de dados para um tamanho no qual seja mais fácil de manejá-los e, ainda, seja possível a retenção do máximo de informações originais.

#### 4.2.2. Apresentação das Evidências de validade da EAEL

Para fins da demonstração de evidências da Escala de Autoavaliação dos Estilos de Liderança – EAEL, foi realizada a análise fatorial exploratória, na qual foram incluídos no questionário os 11 itens, que compõem os 2 fatores da escala original: foco em pessoas e foco em resultados. Ao proceder com a Análise Fatorial Exploratória, inicialmente observou-se que o tamanho da amostra era suficiente para a realização da análise fatorial, uma vez que o total de respondentes foi de 228 e, segundo Hair et al. (2019), o tamanho mínimo ideal para ser considerada uma análise válida seria de 67 observações.

Ao proceder com teste de KMO, para medir a adequação amostral dos fatores, foi encontrado o valor de  $KMO = 0,906$ , considerado significativo, e estando acima do valor de 0,600 que é indicado por Tabachnick e Fidell (2012). Field (2009) também entende o valor acima de 0,900 como sendo excelente.

A fim de dar continuidade na análise fatorial foram calculadas a comunalidade e as cargas fatoriais de cada item, bem como a variância e os *Eigenvalues* dos fatores.

Na Tabela 16 serão apresentadas as cargas fatoriais e as comunalidades de cada um dos itens que compõem os fatores único da EAEL.

Item	Fator 1	Fator 2	Comunalidades
8 - Tenho o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.	0,943		0,704
9 - Sou atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.	0,812		0,691
10 - Ênfase a importância do desempenho de cada funcionário.	0,802		0,703
3 - Preocupo-me bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.	0,730		0,681
4 - Acompanho os resultados do trabalho de cada funcionário.	0,644		0,526
7 - Ênfase a importância do desempenho do grupo.	0,632		0,648
1 - Preocupo-me com o bem-estar dos meus subordinados		0,737	0,785
2 - Trato os funcionários de forma amigável.		0,728	0,766
5 - Tenho facilidades no relacionamento interpessoal.		0,685	0,516
11 - Mostro-me atento às demandas dos empregados		0,541	0,755
6 - Deixo que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.		0,422	0,148

Tabela 16. Carga fatorial e comunalidades dos itens da EAEL

Observa-se, a partir dos dados da Tabela 16, que os itens que compõem os fatores estão com valores de carga fatorial acima do padrão indicado por Tabachnick e Fidell (2012), que é de ser a partir de 0,3. Desta forma, tem-se que a EAEL apresenta-se como bifatorial, sendo o Fator 1 denominado por “Foco nos Resultados” e o Fator 2 “Foco nas Pessoas”. Como demonstrado acima, permaneceram na escala os 11 itens originais, mesmo com a adaptação da versão original (heteroavaliação) para a versão aplicada (autoavaliação).

Em complemento à análise, para aferir a consistência interna, foi realizada a análise com base na medição do *Alpha de Cronbach* dos fatores, a fim de auxiliar na decisão pela retenção dos fatores para serem considerados nas análises dos resultados. O Fator 1 apresentou Alpha de Cronbach de 0,914 e o Fator 2 apresentou Alpha de Cronbach de 0,804. Resultados, estes, possíveis de serem considerados satisfatórios para os estudos realizados nas áreas de ciências humanas (0,6) e sociais aplicadas (0,7), de acordo com (Field, 2009).

Na tabela 17 serão apresentados os valores *Eingnvalues* para cada um dos 2 fatores, bem como o percentual de variância destes fatores na explicação.

Fator	Descrição do Fator	<i>Eingnvalues</i>	% Variância
Fator 1	Foco nos Resultados	6,444	58,581
Fator 2	Foco nas Pessoas	1,230	11,181
Total			69,762

Tabela 17. Valores *Eingnvalue* e % de variância

Por fim, como observado nos dados da Tabela 17, os dois fatores apresentaram valores *Eingnvalues* superiores a 0,70, o qual, segundo Field (2009), são valores a serem considerados como bons para terem os fatores retidos. A variância total dos dois fatores foi de 69,76%.

Assim como no IHP, também se optou por trabalhar com fatores e não com os itens de maneira separada na EAEL, a fim de facilitar o manejo dos dados sem perder informações (Field, 2009). Tendo em vista que o uso de fatores é aconselhável quando se quer reduzir um conjunto de dados para um tamanho no qual seja mais fácil de manejá-los e, ainda, seja possível a retenção do máximo de informações originais.

#### 4.2.3. Apresentação das Evidências de validade da EADT

A Escala de Autoavaliação do Desempenho no Trabalho – EADT foi submetida à análise de evidência de validade, tendo em vista que o instrumento original utilizado como base tinha 30 itens, dos quais restaram apenas 15 itens para aplicação no escopo desta pesquisa.

A fim de demonstrar as evidências, foi realizada análise fatorial exploratória, na qual foram incluídos no questionário os 15 itens resultantes da adaptação realizada, a qual foi demonstrada no item 3.4.1.3 deste trabalho.

Originalmente a escala continha 5 fatores, contudo, após realizar a análise fatorial exploratória, com base nos dados coletados nesta pesquisa, chegou-se ao resultado de um fator apenas, ou seja, uma escala unifatorial.

Importante salientar que foi considerado que o tamanho da amostra era suficiente para a realização da análise fatorial, uma vez que o total de respondentes foi de 228 e, segundo Hair et al. (2019), o tamanho mínimo ideal para ser considerada uma análise válida seria de 67 observações.

Ao proceder com teste de KMO, para medir a adequação amostral dos fatores, foi encontrado o valor de  $KMO = 0,969$ , considerado significativo, e estando acima do valor de 0,600 que é indicado por Tabachnick e Fidell (2012). Field (2009) também entendem o valor acima de 0,900 como sendo excelente.

A fim de dar continuidade na análise fatorial foram calculadas a comunalidade e as cargas fatoriais de cada item, bem como a variância e os *Eigenvalues* dos fatores.

Na Tabela 18 serão apresentadas as cargas fatoriais e as comunalidades de cada um dos itens que compõem o fator da EADT.

Item	Fator 1	Comunalidades
5 - Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	0,890	0,792
11 - Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	0,838	0,702
7 - Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização	0,834	0,696
12 - Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais	0,827	0,685
15 - Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho	0,826	0,682
10 - Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	0,811	0,658
2 - Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação	0,806	0,649
9 - Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	0,805	0,647
6 - Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa	0,797	0,635
4 - Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	0,787	0,619
14 - Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários	0,782	0,612
3 - Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas	0,778	0,606

13 - Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho	0,766	0,587
8 - Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	0,728	0,530
1 - Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização	0,715	0,512

Tabela 18. Carga fatorial e comunalidades dos itens da EADT

Assim, foram realizadas as análises com os 15 itens da Escala e foram avaliados os valores de carga fatorial de cada item, considerando como válidos para comporem o fator todos aqueles que apresentaram valores superiores a 0,3, de acordo com o indicado por Tabachnick e Fidell (2012). Permaneceram em um único fator os 15 itens analisados.

Por fim, para aferir a consistência interna, foi realizada a análise com base na medição do *Alpha de Cronbach* do fator, a fim de auxiliar na decisão pela retenção do fator para ser considerado nas análises dos resultados. O único fator da Escala apresentou Alpha de Cronbach de 0,963. Resultado, este, possível de ser considerado satisfatório para os estudos realizados nas áreas de ciências humanas (0,6) e sociais aplicadas (0,7), de acordo com (Field, 2009).

Na tabela 19 serão apresentados os valores *Eingnvalues* para cada um dos 2 fatores, bem como o percentual de variância destes fatores na explicação.

Fator	Descrição do Fator	<i>Eingnvalues</i>	% Variância
Fator 1	Desempenho da Liderança	9,964	64,428
Total			64,428

Tabela 19. Valores *Eingnvalue* e % de variância EADT

Por fim, como observado nos dados da Tabela 19, o fator apresenta valor *Eingnvalue* superiores a 0,70, o qual, segundo Field (2009), é valor a ser considerado como bom para retenção do valor.

Para a EADT, assim como na duas outras, a fim de tornar a análise mais simples sem perder informações originais importantes, optou-se por reduzir os itens em fatores, seguindo o que dispõe Field (2009). Neste caso, a análise fatorial exploratória reduziu o instrumento para uma versão unifatorial.

### 4.3. Correlação entre o Fatores extraídos dos Instrumentos

Nesta seção serão apresentados os resultados para as correlações entre os fatores extraídos. A correlação busca investigar a relação existente ou não entre duas variáveis (Field,

2009). No caso deste estudo a correlação foi obtida a partir dos fatores extraídos dos três instrumentos utilizados: Inventário de Habilidade Política - IHP, Escala de Autoavaliação de Estilo de Liderança - EAEL, Escala de Autoavaliação do Desempenho no Trabalho - EADT.

Importante salientar que a escolha por reduzir os itens a fatores deu-se pelo fato de ser uma forma de manusear de maneira mais adequada o conjunto dos dados, de forma a reter o máximo de informações originais possíveis, como apontado por Field (2009).

Desta maneira, pode ser observado na Tabela 20 as correlações existentes entre os seguintes fatores: Fator 1 - EADT; Fator 1 - IHP; Fator 2 - IHP; Fator 3 - IHP; Fator 4 - IHP; Fator 1 - EAEL; Fator 2 - EAEL.

		Correlações						
		Escore Fatorial EADT	Escore Fatorial Fator 1 IHP	Escore Fatorial Fator 2 IHP	Escore Fatorial Fator 3 IHP	Escore Fatorial Fator 4 IHP	Escore Fatorial Fator 1 EAEL	Escore Fatorial Fator 2 EAEL
Escore Fatorial EADT	Correlação de Pearson	1	,492**	,461**	,629**	,561**	,757**	,709**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	228	228	228	228	228	228	228
Escore Fatorial Fator 1 IHP	Correlação de Pearson	,492**	1	,520**	,513**	,702**	,380**	,647**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	228	228	228	228	228	228	228
Escore Fatorial Fator 2 IHP	Correlação de Pearson	,461**	,520**	1	,480**	,545**	,366**	,465**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	228	228	228	228	228	228	228
Escore Fatorial Fator 3 IHP	Correlação de Pearson	,629**	,513**	,480**	1	,521**	,553**	,630**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	228	228	228	228	228	228	228
Escore Fatorial Fator 4 IHP	Correlação de Pearson	,561**	,702**	,545**	,521**	1	,509**	,572**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	228	228	228	228	228	228	228
Escore Fatorial Fator 1 EAEL	Correlação de Pearson	,757**	,380**	,366**	,553**	,509**	1	,658**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	228	228	228	228	228	228	228
Escore Fatorial Fator 2 EAEL	Correlação de Pearson	,709**	,647**	,465**	,630**	,572**	,658**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	228	228	228	228	228	228	228

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Tabela 20. Correlações entre os Fatores dos Instrumentos IHP, EAEL e EADT

Ao analisar as correlações apresentadas na Tabela 20, observa-se que para todas elas foram apresentados índices estatisticamente significativos, uma vez que em todas as correlações, no campo “Sig. (2 extremidades)”, o valor apresentado foi o de 0,00, ficando

abaixo do valor limite apontado como o ideal para uma correlação ser considerada estatisticamente significativa, que é de 0,05 (Field, 2009).

Dentre os resultados apresentados na Tabela 20, podem ser identificadas correlações positivas de média e alta significância, sendo as relações variam pelo seu grau de efeito: entre 0,1 e 0,2, o efeito é considerado pequeno; entre 0,3 e 0,4, o efeito é considerado médio; e a partir de 0,5 o efeito é considerado alto.

Assim, de acordo com os resultados, não foram encontradas correlações negativas entre as variáveis. Foram encontradas relações positivas de efeito médio nas seguintes correlações (EADT e Fator 1 IHP: 0,492; EADT e Fator 2 IHP: 0,461; Fator 1 IHP e Fator 1 EAEL: 0,380; e entre Fator 2 IHP e Fator 1 EAEL: 0,366). As demais relações encontradas foram positivas e com alto efeito de correlação (EADT e Fator 3 IHP: 0,629; EADT e Fator 4 IHP: 0,561; EADT e Fator 1 EAEL: 0,757; EADT e Fator 2 EAEL: 0,709; Fator 1 IHP e Fator 2 IHP: 0,520; Fator 1 IHP e Fator 3 IHP: 0,513; Fator 1 IHP e Fator 4 IHP: 0,702; Fator 1 IHP e Fator 2 EAEL: 0,647; Fator 2 IHP e Fator 4 IHP: 0,545; Fator 3 IHP e Fator 4 IHP: 0,521; Fator 3 IHP e Fator 1 EAEL: 0,553; Fator 3 IHP e Fator 2 EAEL: 0,630; Fator 4 IHP e Fator 1 EAEL: 0,509; Fator 4 IHP e Fator 2 EAEL: 0,572; Fator 1 EAEL e Fator 2 EAEL: 0,658).

Embora seja possível deduzir que há correlação positiva, o que quer dizer que, quanto mais um fator aumenta, o fator correlacionado a ele também aumenta. Não é possível precisar qual é a ordem em que isso se dá, por se tratar de uma relação bivariada e por existirem outras variáveis que podem estar exercendo influência sobre elas (Field, 2009).

#### **4.4. Análise de Regressão Múltipla**

Tendo em vista que no teste de correlações foi possível identificar que as variáveis deste estudo estão correlacionadas de maneira estatisticamente significativas, e, ainda, tendo em vista que o objetivo geral deste trabalho é identificar possíveis relações preditivas entre a Habilidade Política e o Estilo de Liderança sob o Desempenho das Lideranças no Trabalho, torna-se necessária a realização da análise de regressão.

Foi realizada a análise de regressão múltipla, que é a análise indicada por Field (2009) Tabachnick e Fidell (2012) para os casos em que há mais de uma variável previsora (Habilidade Política, Estilo de Liderança, Tempo de Serviço, Gênero e Tipo de Vínculo com o Serviço Público).

Na Tabela 21 são apresentados os dados obtidos da análise de regressão múltipla no que diz respeito ao ajuste do modelo com base nas variáveis preditoras e a variável dependente.

Resumo do modelo <sup>b</sup>				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão de estimativa
Modelo 1	0,830 <sup>a</sup>	0,688	0,675	0,510

<sup>a</sup> Preditores: (Constante), Tempo de Serviço, Tipo de Vínculo com o Serviço Público, Gênero, Escore Fatorial Fator 1 IHP, Escore Fatorial Fator 2 IHP, Escore Fatorial Fator 3 IHP, Escore Fatorial Fator 4 IHP, Escore Fatorial Fator 1 EAEL, Escore Fatorial Fator 2 EAEL.

<sup>b</sup> Variável Dependente: Escore Fatorial Desempenho no Trabalho.

Tabela 21. Resumo do Modelo - Análise de Regressão Múltipla

Com base no modelo apresentado acima, o qual mostra o percentual de variância da variável dependente que é explicado pelo modelo, neste caso as variáveis preditoras são responsáveis por 68,8% da variância do Desempenho no Trabalho.

Na sequência está demonstrada a análise da ANOVA na Tabela 22, que apresenta uma análise de variância que demonstra o quão significativo é o modelo para a previsão de uma relação preditiva entre as variáveis preditoras e a variável dependente.

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	125,331	9	13,926	53,483	,000 <sup>b</sup>
	Resíduos	56,762	218	,260		
	Total	182,093	227			

<sup>a</sup> Variável Dependente: Escore Fatorial Desempenho no Trabalho.

<sup>b</sup> Preditores: (Constante), Tempo de Serviço, Tipo de Vínculo com o Serviço Público, Gênero, Escore Fatorial Fator 1 IHP, Escore Fatorial Fator 2 IHP, Escore Fatorial Fator 3 IHP, Escore Fatorial Fator 4 IHP, Escore Fatorial Fator 1 EAEL, Escore Fatorial Fator 2 EAEL.

Tabela 22. Análise da ANOVA

Pelos resultados da ANOVA, pode-se verificar que o modelo está aderente aos dados de forma significativa, uma vez que Sig. é igual a 0,000, valor este que está abaixo do indicado para uma relação ser considerada significativa, que é 0,005 (Field, 2009). Ainda da análise ANOVA é possível verificar que  $F = 53,483$ , logo encontra-se suporte para apontar que as variáveis preditoras apresentam influência sob a variável dependente.

Na Tabela 23 serão apresentados os coeficientes da análise de regressão, no quais serão apresentados os coeficientes Beta, que indica o relacionamento entre as variáveis preditoras e a variável dependente (Field, 2009).

Modelo		Coeficientes <sup>a</sup>				
		Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados		
		B	Modelo Padrão	Beta	t	Sig.
1	(constante)	-,015	,361		-,041	,967
	Escore Fatorial Fator 1 IHP	-,004	,045	-,005	-,084	,933
	Escore Fatorial Fator 2 IHP	,048	,033	,069	1,436	,152
	Escore Fatorial Fator 3 IHP	,149	,052	,152	2,895	,004
	Escore Fatorial Fator 4 IHP	,060	,049	,072	1,211	,227
	Escore Fatorial Fator 1 EAEL	,435	,052	,457	8,380	,000
	Escore Fatorial Fator 2 EAEL	,247	,067	,235	3,685	,000
	Tipo de Vínculo com o Serviço Público	-,052	,168	-,013	-,311	,756
	Gênero	,015	,069	,008	,222	,825
	Tempo de Serviço	,127	,071	,072	1,779	,077

<sup>a</sup> Variável Dependente: Escore Fatorial Desempenho no Trabalho.

*Tabela 23. Análise dos Coeficientes da Regressão*

A partir dos dados acima, considerando o grau de significância estatística ( $< 0,005$ ), podemos identificar que em apenas três casos houve uma predição estatisticamente significativa das variáveis independentes sob a variável dependente, a saber: Escala Fatorial Fator 3 IHP apresenta predição significativa sob o Desempenho no Trabalho (Sig. 0,004); Escala Fatorial Fator 1 EAEL apresenta predição significativa sob o Desempenho no Trabalho (Sig. 0,000) e Escala Fatorial Fator 2 EAEL apresenta predição significativa sob o Desempenho no Trabalho (Sig. 0,000).

Neste capítulo foram apresentados os resultados e as análises referente aos instrumentos coletados. Dentre as análises constantes estão: análise descritiva, análise das evidências dos instrumentos utilizados e análise de regressão para o modelo apresentado. No próximo Capítulo será apresentada a discussão dos resultados deste estudo.

## 5. DISCUSSÃO

Inicialmente a discussão dos resultados abordará a quantidade de respondentes (228 participantes) em relação ao número ideal de respondentes apontado pelo cálculo do software (380 participantes). Em que pese o quantitativo de respondentes ter sido inferior ao indicado, entende-se não haver prejuízo para o estudo, uma vez que não se pretende generalizar os resultados encontrados, tendo em vista o tamanho da população e o difícil acesso a todos os membros desta.

Em que pese o quantitativo de respondentes ter ficado abaixo do ideal, garantiu-se com a coleta de dados a participação de representante de 68 órgãos da administração direta e indireta, distribuídos em 23 das 27 unidades da federação, bem como participação de participantes de todas as regiões do Brasil, ampliando assim a visão para as diferentes características regionais que poderiam existir em uma população que está presente em todo o território nacional.

Em seguida, dar-se-á sequência na análise dos resultados pelo resgate do objetivo geral da pesquisa que é identificar relações preditivas entre as variáveis habilidade política e estilo de liderança sobre o desempenho de lideranças em organizações públicas brasileiras, sob a perspectiva da autoavaliação.

Para avaliar relações preditivas fez-se necessário proceder com a análise de regressão múltipla, que é a indicada para casos em que se busca identificar em que medida mais de uma variável independente influencia no comportamento de uma variável dependente (Field, 2009). Porém, antes de partir direto para a análise de regressão, foi necessário investigar as evidências de validade dos instrumentos utilizados para a coleta dos dados, a fim de demonstrar que os resultados foram baseados na coleta ideal dos dados. Foram utilizados 3 instrumentos para coleta dos dados das variáveis deste estudo.

Para a variável Habilidade Política, utilizou-se o Inventário de Habilidade Política - IHP (Ferris et. al. 2005), o qual passou pelo processo de retrotradução (Almeida, D'assunção, Pessoa, Kalenderian e Felinto, 2018). Após este processo, com os 228 respondentes da pesquisa chegou-se conclusão de que o instrumento guarda evidências de validade que permitem com que os resultados possam ser utilizados nas conclusões deste estudo (Pasquali, 2003), a saber: KMO de 0,903; *Alpha de Cronbach* no Fator 1 de 0,915, Fator 2 de 0,897, Fator 3 de 0,828 e Fator 4 de 0,837.

Esta constatação das evidências de validade do IHP está dando atendimento ao que se esperava como um dos objetivos específicos que visava “demonstrar evidências de validade do

Inventário de Habilidade Política aplicado ao contexto brasileiro, após o processo de retro tradução”.

Por sua vez, para a variável Estilo de Liderança foi utilizada a Escala de Autoavaliação de Estilos de Liderança - EAEL, adaptado da Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHLE) foi desenvolvida e validada por Mourão et al. (2016). Da mesma forma que o IHP, o EAEL apresentou resultados que denotam sua validade, a saber: KMO de 0,906; *Alpha de Cronbach* no Fator 1 de 0,914 e Fator 2 de 0,804.

Estes resultados demonstram que a EAEL apresenta evidências de validade suficientes para que os resultados sejam considerados como válidos para a variável a qual ela se propõe a medir (Pasquali, 2003)

Já para a Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho - EADT, é importante ressaltar que ela foi uma versão adaptada e reduzida da Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho - EADT, proposta por Coelho Júnior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira (2010). Com a redução de 30 para 15 itens, tornou-se de suma importância que fosse realizada a análise para verificação das evidências de validade da EADT, tanto que a apresentação e evidências desta Escala foi apresentada como um dos objetivos específicos deste trabalho, como segue “demonstrar evidências de validade da Escala de Autoavaliação do Desempenho no Trabalho”.

A EADT apresentou os seguintes resultados de validade: KMO de 0,969; *Alpha de Cronbach* no Fator 1 de 0,963. Diferentemente da Escala original (Coelho Júnior, Borges-Andrade, Seidl e Pereira, 2010) que apresentava 5 fatores, os 15 itens da escala adaptada e reduzida mostrou-se unifatorial, com apenas um fator agrupando os 15 itens.

Assim, similar aos dois outros instrumentos utilizados para a coleta de dados desta pesquisa, a EADT também apresentou resultados que demonstraram sua capacidade de medir o construto a que se propôs a medir, o Desempenho no Trabalho.

Desta forma, passada a apresentação das evidências de validade dos instrumentos, demonstrando que eles estão aptos a medir as variáveis às quais se propõem, prosseguir-se-á com a discussão a respeito da identificação das relações preditivas da habilidade política sob o desempenho das lideranças trabalho, bem como das relações preditivas dos estilos de liderança sob o desempenho das lideranças no trabalho.

Dentre os 4 fatores da variável Habilidade Política (Influência Interpessoal; Habilidade de networking; Sinceridade Aparente e Astúcia Social), apenas um deles, a Sinceridade Aparente, apresentou significância estatística capaz de permitir inferir que este componente exerce efeito preditivo sobre o desempenho das lideranças no trabalho.

Logo, permite-se apontar que quanto maior a capacidade da liderança que atua no serviço público em demonstrar sua habilidade política, fazendo com que o outro perceba que seu comportamento é genuíno, íntegro, autêntico e sincero, reduzindo, assim, a possibilidade de o outro perceber o comportamento de forma manipuladora ou coercitiva, assim como dispõem Ferris et. al. (2005), maior será a probabilidade de o desempenho dela ano trabalho ser melhor e mais significativo. Ainda torna-se importante ressaltar que Melo e Dutra (2018) consideram a Sinceridade Aparente a maneira como a Habilidade Política é expressada, logo, a liderança com demonstração de maiores competência em sinceridade aparente pode ser vista como uma liderança com maior habilidade política.

Este resultado corrobora com outros achados, como os de Ferris e Treadway (2012), que apontam para estudos que demonstram a habilidade política como um componente necessário que deve estar presente nas considerações sobre as relações em uma organização, ainda mais se falando em organizações públicas (Mansur & Sobral, 2011), bem como na condução das ações dentro delas.

Os demais fatores (Influência Interpessoal; Habilidade de *Networking* e Astúcia Social), embora guardem alguma relação com o que tem se visto ultimamente quando falamos sobre lideranças no setor público, por exemplo o Guia de Definição das Competências de Liderança Pública (ENAP, 2020), não apresentaram resultados estatisticamente significativos sobre o desempenho no trabalho.

Tendo como base essas considerações sobre a influência da habilidade política no desempenho das lideranças, passamos para a análise das hipóteses que foram levantadas: H1: Há relação preditiva positiva da variável habilidade política sobre o desempenho de lideranças, com base na autoavaliação.

Em resposta à H1, entende-se que a hipótese foi parcialmente confirmada, uma vez que 1 dos 4 fatores apresentou relação preditiva significativa quanto ao desempenho no trabalho, corroborando, em alguma medida, com Ferris et al. (2005) e Melo e Dutra (2018) que trouxeram em seus estudos, construídos sob a perspectiva da autoavaliação, relações preditivas da habilidade política sobre o desempenho das lideranças.

Ao tratar as hipóteses H2 e H2a, constatou-se que há, sim, relação preditiva positiva da variável estilo de liderança sobre o desempenho de lideranças, independente do foco ser nas pessoas ou nos resultados, com base na autoavaliação. Isso se deu pelo fato de que os dois fatores da variável estilo de liderança terem apresentado resultados estatisticamente significativos quando da análise de regressão tendo como variável dependente o desempenho no trabalho.

Esta constatação vai ao encontro dos estudos realizados por Giustina et al. (2020) que dizem que o estilo de liderança pode influenciar no desempenho da liderança, ao passo que impactam na efetivação e realização de práticas, independente do estilo ser mais voltado para pessoas ou para tarefas, e que os traços de liderança são uma forma de compartilhar suas visões e inspirar seus liderados.

Desta forma, considerando que o Grid de Liderança adotado por Blake e Mouton (2222) está inserido no contexto da liderança situacional, pode-se inferir que a liderança situacional apresenta efeitos positivos sobre o desempenho das lideranças públicas, corroborando com visão de outros autores a respeito desta questão (Thompson & Glaso, 2015; Ridlwan, PurwandariI & Syah, 2021), contudo é necessário que os líderes tenham a sensibilidade de perceber quando e como agir (Thompson & Vacchio, 2009).

Desta forma, entende-se que o objetivo geral e os objetivos específicos foram satisfatoriamente respondidos pelo presente trabalho e estão plenamente demonstrados nas análises e discussão que fizeram parte dos capítulos 4 e 5. Faz-se importante também demonstrar que das três hipóteses apresentadas, uma foi confirmada parcialmente e duas foram plenamente confirmadas por este estudo.

Neste capítulo foram apresentadas as discussões a respeito dos resultados obtidos com a pesquisa, alinhados aos objetivos gerais e específicos. No próximo Capítulo serão apresentadas as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo é identificar relações preditivas entre as variáveis habilidade política e estilo de liderança sobre o desempenho de lideranças em organizações públicas brasileiras, sob a perspectiva da autoavaliação. E como objetivos específicos foram propostos os seguintes: investigar a relação da variável habilidade política sobre o desempenho de lideranças, na perspectiva da autoavaliação; investigar a relação da variável estilos de liderança sobre o desempenho de lideranças, na perspectiva da autoavaliação; demonstrar evidências de validade do Inventário de Habilidade Política - IHP aplicado ao contexto brasileiro, após o processo de retrotradução; e demonstrar evidências de validade da Escala de Autoavaliação do Desempenho no Trabalho - EADT.

Por todo o apresentado neste trabalho, conclui-se que o objetivo geral e os objetivos específicos foram atendidos, uma vez que foi possível identificar relações preditivas entre as variáveis habilidade política e estilo de liderança sobre o desempenho de lideranças em organizações públicas brasileiras, sob a perspectiva da autoavaliação. Dentro desta identificação, demonstrou-se que, tanto a variável habilidade política quanto a variável estilo de liderança, apresentam capacidade preditiva sobre o desempenho no trabalho.

Também é possível concluir que foram atendidos os objetivos específicos que tinham como finalidade demonstrar as evidências de validade dos instrumentos: IHP e EADT, uma vez que foram realizados os testes que permitiram concluir que os instrumentos têm validade e que, de fato, eles medem o que se propõem a medir. Para além da demonstração de evidência destes dois instrumentos, foram demonstradas as evidências de validade do instrumento EAEL.

Foram levantadas, com base no referencial teórico, as seguintes hipóteses: H1: Há relação preditiva positiva da variável habilidade política sobre o desempenho de lideranças, com base na autoavaliação; H2: Há relação preditiva positiva da variável estilo de liderança sobre o desempenho de lideranças, com base na autoavaliação; e H2a: A relação preditiva positiva ocorre independente do foco ser nas pessoas ou nos resultados.

Com base nas hipóteses apresentadas, conclui-se que elas foram plenamente respondidas, ao passo que a H1 foi parcialmente confirmada, uma vez que apenas 1 dos 4 fatores da variável habilidade política apresentou características de predição sob desempenho no trabalho. Por sua vez, as hipóteses H2 e H2a foram plenamente confirmadas, ao passo que os dois fatores da variável estilo de liderança apresentaram características preditoras do desempenho no trabalho, independentemente de ser o foco nas pessoas ou nos resultados.

Com base nos resultados apresentados, espera-se que este trabalho possa contribuir para ampliar a compreensão do desempenho das lideranças no serviço público brasileiro, principalmente no que diz respeito às variáveis aqui estudadas: habilidade política, estilo de liderança e desempenho no trabalho.

No que diz respeito à habilidade política, entende-se que este trabalho pode contribuir por apresentar o construto, que é inerente da atuação das pessoas investidas em posições de liderança nas organizações públicas, de forma positiva e não pejorativa como por muito tempo ela foi tratada. Ser político não é sinônimo de fazer politicagem. Como demonstrado, ao se comportar o líder público deve ser, e se fazer percebido, como íntegro, sincero, genuíno e autêntico, deixando de lado a percepção de que aquilo que está sendo feito tem outras intenções que não o bem público.

Sobre a variável estilo de liderança, entende-se que o estudo apresentou elementos para que seja demonstrado que a liderança situacional apresenta vantagens quando bem demonstrada no contexto do serviço público, uma vez que é, sim, importante ter foco nas pessoas, mas, também, é importante se preocupar com os resultados, ao passo que estes é o que são percebidos pela sociedade em forma de serviços públicos.

Na mesma síntese, a variável desempenho de lideranças pode ser compreendida como uma variável de natureza dependente, que pode ser influenciada por outras variáveis e isso se refletir nos resultados da liderança e das organizações. Espera-se que com esse trabalho possam surgir outros estudos e ações práticas focadas no desempenho das lideranças, inclusive com os processos de acompanhamento e avaliação deste desempenho.

Ainda no que se refere a essas três variáveis e suas correlações, estima-se que este trabalho possa contribuir na avaliação das competências essenciais de liderança no serviço público, principalmente quanto ao quesito habilidade política, para que ele possa compor os ambientes de formação e aperfeiçoamento de lideranças, como no caso dos cursos da Escola Nacional de Administração Pública, ou, também, na formulação das políticas de gestão de pessoas que são emanadas pela Secretaria de Gestão de Pessoas, tal como na construção de um programa de avaliação de desempenho de lideranças, seleção de lideranças públicas, políticas de desenvolvimento de pessoas, critérios para ocupação de cargos e funções, dentre outros.

Dentre as limitações deste estudo, pode ser citada a participação tímida em número de respondentes, o que não possibilitou a generalização dos resultados. Esta limitação pode ter ocorrido pela dificuldade de acessar as pessoas por meio das redes sociais, com um questionário com mais de 40 itens, que pode ser associado a um gasto de tempo excessivo com respostas a este tipo de pesquisa. O fato de estar saindo de uma pandemia, que nos fez responder diversos

tipos de pesquisa de maneira virtual, aliado ao excesso de comunicação pelas redes, pode ter afetado, também, para um número pequeno de respondentes.

Outro ponto que pode ser considerada uma limitação, e talvez a que apresente maior significância, é não realização de uma etapa qualitativa que permitisse o aprofundamento de questões importantes, tal como compreender como as lideranças que estão se autoavaliando entendem as variáveis e como eles se relacionam com elas.

Com sugestão para pesquisas futuras, aponta-se o fato de realizar a pesquisa com um número maior de servidores em posição de liderança, a fim de que seja possível a generalização dos resultados e, desta maneira, ampliar a capacidade de influenciar as políticas de gestão de pessoas. Sugere-se também a realização de estudo sob a perspectiva da heteroavaliação, na qual os servidores que não ocupam cargo ou função de confiança avaliam suas lideranças nessas mesmas variáveis, a fim de comparar os resultados.

Em resumo, novos trabalhos precisam ser desenvolvidos com o intuito de compreender as formas de aprimorar o desempenho das lideranças no serviço público, promovendo reflexão sobre pontos importantes que muitas vezes são tratadas pelo senso comum como algo pejorativo, mas, que, ao final, tem papel importante na melhor prestação de serviços públicos à sociedade.

## 7. REFERÊNCIAS

- Abassi, M., Monazzam, M. R., Arabalibeik, H., & Shamsipour, M. (2022). *Identifying and weighting of dimensions and indicators of individual job performance using fuzzy Delphi and fuzzy analytic hierarchy process techniques*. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(1), 99-112. DOI 10.1108/IJWHM-04-2020-0065
- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). *Liderança transformacional e satisfação no trabalho: Avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais*. *Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo* 20(4), out-dez. 2018, 516-532. DOI: 10.7819/rbgn.v0i0.3949
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). *Leader political skill and team performance*. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Álamo, M., & Falla, D. (2023). *Transformational leadership and its relationship with socio-emotional and moral competencies in pre-service teachers*. *Psychology, Society and Education*, Volume 15, Issue 1, Pages 48 - 5631 March
- Ali, R.; & Kashif, M. (2020). *O papel da liderança ressonante, da amizade no local de trabalho e da cultura de atendimento na previsão do comprometimento organizacional: O papel mediador da compaixão no trabalho*. *R. Bras. Gest. Neg., São Paulo*, 22(4), 799-819, Out./Dez.
- Ali, R.; Kashif, M. (2020). *O papel da liderança ressonante, da amizade no local de trabalho e da cultura de atendimento na previsão do comprometimento organizacional: O papel mediador da compaixão no trabalho*. *R. Bras. Gest. Neg., São Paulo*, 22(4), 799-819, Out./Dez. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4085>
- Almeida, A. L. (2020). *A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa: O papel da sobrecarga de trabalho e da resiliência* [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/21549>
- Almeida, C. A., D'assunção, F. L. C., Pessoa, T. R. R. F., Kalendarian, E., Felinto, A. R., Gonçalves, H. S.; & Albuquerque, D. S. (2018). *Tradução e adaptação cultural de questionário sobre liderança em Odontologia*. *Revista da ABENO*, 18(1), 146-154. DOI: <https://doi.org/10.30979/rev.abeno.v18i1.503>
- Almondes, R. S., Teixeira, A., & Vieira, V. A. (2020). *Liderança autêntica e as dimensões do comprometimento organizacional*. *Ver. Eletrônica de Administração e Turismo*, 14(1), jan-jun, 1-19.
- Amboni, B. F., Lopes, G. S. C., Morais, D. P., & Rodrigues, A. (2018). *Organizational charismatic leadership: Levels and challenges*. *REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil*, 23(2), 77-95, Abr.-Jun. 2018
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochqarter, W. A., & Ferris, G. R. (2002). *Toward a political theory of leadership*. *The Leadership Quarterly*, 13, 751-796.
- Armani, A. B., Petrini, M., & Santos, A. C. (2020). *Quais são os atributos da liderança sustentável?*. *R. Bras. Gest. Neg., São Paulo*, 22(4), 820-835, Out./Dez.

- Baesso, M. F., Lopes, G. S. C., Morais, D. P., & Rodrigues, A. (2017). *A liderança carismática em organizações de saúde do sul de Santa Catarina*. Navus, Florianópolis/SC, 7(3), 19-33, jul./set.
- Bagé, A. C., Filippim, E. S., Tonial, G., & Pereira, M. O. A. P. (2021). *Liderança sustentável: Estudo comparativo entre organizações brasileiras e portuguesas*. Revista de Administração Unimep. 19(1) jan.-abr.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barreto, M. S. P., Trevisan, L. N., & Veloso, E. F. R. (2021). *Liderança global: Contexto, conceitos e desafios na atuação de executivos brasileiros*. Caderno de Administração, Maringá, 29(2) jul.-dez.
- Bendassolli, P. F. (2012). *Desempenho no trabalho: Revisão da literatura*. Psicologia Agumento, 30(68), jan/mar, 171-186. doi: 10.7213/psicol.argum.5895
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). *Evolution of leadership theory*. BMJ Leader; 5: 3-5. doi:10.1136/leader-2020-000296
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: Administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bergue, S. T. (2020). *Gestão estratégica de pessoas no Setor Público*, 2. ed., Belo Horizonte: Fórum, 2020.
- Bergue, S. T. (2022). *Pensamento filosófico na administração pública* [recurso eletrônico], Caxias do Sul, RS : EducS, 2022.
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). *Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades*. RAC, Rio de Janeiro, 21(1), 41-61, Jan./Fev. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *O Grid Gerencial*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira.
- Constituição Federal da República. (1988). *Constituição Federal da República Federativa do Brasil*.
- Cardoso, P. F. A., Pereira, D. A. O., & Coelho Júnior, F. A. (2021). *Avaliação da percepção dos gestores participantes do Programa Piloto de Desempenho de Lideranças no ministério da Economia*. In: VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021, ISSN 2594-5688.
- Coelho Júnior, F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível*. Tese de doutorado não publicada, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Coelho Júnior, F. A., Borges-Andrade, J. E., Seidl, J., & Pereira, A. C. *Validação Psicométrica de Medida de Auto-Avaliação de Desempenho no Trabalho*. In: XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad), Rio de Janeiro, 2010.

- Couto F.J.B., Santos A.P., Coelho Júnior, F.A., Marques-Quinteiro, P., & Faiad, C. (2022) *How do the leadership styles impact the performance of professional competences in Brazilian workers? Identifying mechanisms and contextual variables*. Open Science Journal 7(1). DOI: <https://doi.org/10.23954/osj.v7i1.3005>
- Dallabona, L. F., Nardelli, L. T., & Fernandes, A. R. V. (2018). *Estilos de liderança predominantes em uma rede de supermercados do sul do Brasil*. SINERGIA, Rio Grande, 22(1), 37-50, jan./jun.
- Dallabona, L. F., Silva, D. M. A., & Lavarda, C. E. F. (2019). *Variáveis contingenciais, estilos de liderança e folga organizacional predominantes em uma indústria têxtil de Santa Catarina*. Revista Capital Científico, 17(1). Jan/Mar. DOI: 10.5935/2177-4153.20190002
- Dias, C. R. J. B., & Filho, R. A. M. (2018). *Liderança servidora: Um estudo numa organização não-governamental*. Revista Raunp, 10(2), 34-46, dez./mai.
- Dias, C. R. J. B., & Moraes Filho, R. A. (2019). *Liderança Servidora na prática: Um estudo brasileiro em uma “nova comunidade”*. RAD 22(1), Jan/Fev/Mar/Abr, 35-56. DOI: <http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2020v22i1.40787>
- Dias, E. W., Veloso, E. F. R., & Treff, M. A. (2019). *Leadership styles: Perceived differences between male and female leaders in the field of finance and accounting*. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, 12, Edição Especial Ecoinnovar, 1173-1187. DOI: 10.5902/1983465941368
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2017). *Performance and leadership style: When do Leaders and followers disagree*. Revista de Administração Mackenzie - RAM, 18(2), São Paulo/SP, mar/apr.
- Domingues, J., Pereira, J. S., Silva, T. M., Delapedra, A. T. F., & Potes, I. S. (2018). *Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional*. Rev. Ciênc. Admin., Fortaleza, 24(3), 1-15, set./dez. DOI: 10.5020/2318-0722.2018.7504
- Escola Nacional de Administração Pública [ENAP]. (2020). *Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro*. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5715>.
- Fernandes, C. S., Souza Júnior, A. A., & Moraes, A. F. M. (2020). *Estilos de Liderança no Tribunal de Contas do Estado do Amazonas*. RASI, Volta Redonda/RJ, 6(3), 57-77, set./dez. 2020. DOI 10.20401/rasi.6.3.450
- Ferreira, M. P., Mané, M. A., & Almeida, M. R. (2017). *Aplicação das dimensões culturais do projeto Globe na avaliação da liderança ética: Um estudo intercultural em Portugal e Guiné-Bissau*. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, 10(2), 245-264, abr.-jun.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., & Hochwarter, W. A. (1999). *Development and initial validation of the political skill inventory*. Paper presented at the 59th annual national meeting of the Academy of Management, Chicago.
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2012). *Politics in organizations: history, construct specification, and research directions*. In: Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (Eds.). *Politics in organizations: Theory and research considerations*. New York: Routledge, Taylor and Francis Group, 3-26.

- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Rochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Fink, D. D. (2005). *Development and Validation of the Political Skill Inventory*. *Journal of Management*, 31(1), February, 126-152. DOI: 10.1177/0149206304271386
- Field, A. (2009). *Descobrimdo Estatística usando o SPSS*. 2ª ed. Porto Alegre, Artmed.
- Fogaça, N., Coelho Júnior, F. A., Paschoal, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). *Relationship between job performance, well-being, justice, and organizational support: A multilevel perspective*. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), 1–27. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG210108.
- Fogaça, N., Rêgo, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho Júnior, F. A. (2018). *Job performance analysis: Scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015*. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231-247.
- Genau, H. A., Blickle, G., Schutte, N., & Meurs, J. A. (2022). *Machiavellian Leader Effectiveness: The Moderating Role of Political Skill*. *Journal of Personnel Psychology* (2022), 21(1), 1–10 <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000284>
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Giustina, K. A. D., Gasparetto, V., & Lunkes, R. J. (2020). *Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional*. *Revista Capital Científico*, 18(1). Jan/Mar. DOI: 10.5935/2177-4153.20200004
- Godoy, M. T. T., & Mendonça, H. (2020). *Competência Adaptativa: Um estudo sobre a influência da autodeterminação e da liderança transformacional*. *Cad. EBAPE.BR*, 18, Edição Especial, Rio de Janeiro, Nov. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190147>
- Goes, R. C. M., Rodrigues, R. C., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. (2022). *Relação entre papéis gerenciais e dominâncias cerebrais em ministros evangélicos*. *Organizações em contexto*, São Bernardo do Campo, 18(35), jan.-jun.
- Gondim, S. M. G. (2002). *Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: Desafios metodológicos*. *Secção Teórico/Metodológica, Paidéia (Ribeirão Preto)* 12 (24). <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2002000300004>
- Gottlieb, E. (2012). *Mosaic leadership: Charisma and bureaucracy in Exodus 18*. *Journal of Management Development*, 31(9), 974-983. doi: 10.1108/02621711211259910
- Graeff, C. L. (1997). *Evolution of situational leadership theory: A critical review*. *Leadership Quarterly*, 8(2), 153-170.
- Guerra, R. M. A., Tartarotti, S., & Camargo, M. E. (2018). *Liderança transacional e transformacional: Uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras*. *Ver. Eletrônica de Administração e Turismo*, 12(6), jan-jun.
- Haq, M. A. U., Ahmed, M. A., Shabeer, S., & Khalid, S. (2021). *O efeito da liderança despótica no comportamento contraproducente: O papel da autoestima reduzida baseada na organização e da estabilidade emocional*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23(3), 454-469.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU.
- Hou, L., Song, L. J., Zheng, G., & Lyu, B. (2021). *Linking Identity Leadership and Team Performance: The Role of Group-Based Pride and Leader Political Skill*. *Frontiers in Psychology*, October, 12, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.676945>
- Idris, I., Suyuti, A., Supriyanto, A. S., & As, N. (2022). *Transformational Leadership, Political Skill, Organizational Culture and Employee Performance: A case from tourism company in Indonesia*. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 40(1), 104–110 <https://doi.org/10.30892/gtg.40112-808>
- Jawetz, L., Cabral, P. M. F., & Júnior, J. C. S. F. (2020). *Liderança criativa: Como pode reforçar a sua dimensão coletiva*. *Revista de Administração Unimep*, 18(2), Mai.-Ago.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1997). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lazreg, C., & Lakhal, L. (2022). *The downside of managers: The moderator role of political skill & deceptive situation*. *Acta Psychologica*, 228.
- Le, D. T., Christopher, S., Pham, T. T. T. N. H. T. T., & Nguyen, P. T. L. (2023). *How leadership styles influence organizational outcomes: An empirical study in Vietnamese SMEs*. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. 18 No. 10, pp. 3893-3912. DOI 10.1108/IJOEM-01-2021-0092
- Liao, C., Liden, R. C., Liu, Y., & Wu, J. (2021). *Blessing or curse: The moderating role of political skill in the relationship between servant leadership, voice, and voice endorsement*. *Journal Organizational Behavior*, 1-18. <https://doi.org/10.1002/job.2544>
- Lima, G. S., Carvalho Neto, A., Lima, M. S., & Versiani, F. (2019). *A reciprocidade entre estrutura (organizacional) e os agentes (líderes e liderados): Um estudo sobre liderança relacional a partir da Teoria da Estruturação de Giddens*. *Revista de Ciências da Administração*, 21(53), 144-159, Abril.
- Lima, T. B., & Gomes, S. L. (2017). *Os estilos de liderança na gestão hoteleira: Um estudo em hotéis da orla de João Pessoa (PB)*. *Organizações em contexto*, São Bernardo do Campo, ISSN 1982-8756, 13(26), jul.-dez.
- Lopes Júnior, D., Matos, J. S. A., Neri, V., Marinho, R. M., & Zukowsky-Tavares, C. (2020). *Liderança autêntica e desenvolvimento de soft skills*. *RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 7(2), 120-135.
- Mansur, J.A., & Sobral, F.J.B.A. (2011). *Política na terra do "jeitinho": Consequências dos comportamentos políticos em organizações no Brasil*. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* 12 (6). <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000600008>
- Melo, C. (2017). *Liderança política no Brasil: Processo e diagnóstico de uma crise (ausência de liderança política, a verdadeira crise brasileira)*. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 11(30), 2011-2041, Setembro/Dezembro.

- Melo, P. S. B., & Dutra, J. S. (2018). *Competência Política da Liderança: O que é, suas dimensões e o que pensam os gestores brasileiros sobre o tema*. In: XXI Seminários em Administração - SemeAd, novembro/2018, ISSN 2177-3866.
- Mintzberg, H. (1985). *The organization as a political arena*. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Molek, N., Markič, M., Janežič, D., Lužar, M., & Brcar, F. (2023). *Leadership Styles and Generational Differences in Manufacturing and Service Organizations*. *Organizacija*, Volume 56, Issue 3, Pages 221 - 2321 August.
- Molloy, P. L. (1998). *A Review of the Managerial Grid Model of Leadership and its Role as a Model of Leadership Culture*. Aquarius Consulting, March 30.
- Morgan, D. (1997). *Focus group as qualitative research* *Qualitative Research Methods Series*. 16. London: Sage Publications
- Moslinger, E. A., & Filippim, E. S. (2017). *Liderança e sustentabilidade na esfera pública*. *AOS, Brazil*, 6(2), jul./dez., 67-86.
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho Júnior, F. A. (2016). *Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança* *Estudos de Psicologia*, 21(3), jul-sept., 293-304 Universidade Federal do Rio Grande do Norte Natal, Brasil
- Noronha, V. S., Ladeira, R., & Jatobá, P. H. G. (2018). *Liderança compartilhada na produtora Colaborativa.PE: Contribuição vivencial para o tema*. *Revista Raunp*, 10(2), 47-56, dez.2017/mai.2018 ISSN 1984-4204.
- Nunes, D., Fukunaga, F., Oliani, L. G. N., & Marangoni, M. M. (2020). *Desconstruindo a liderança carismática de Boas Shamir: O uso da retórica como técnica de aprendizagem*. *Revista Pensamento & Realidade*, 35(2), mai/ago.
- Onesti, G. (2023). *Exploring the Impact of Leadership Styles, Ethical Behavior, and Organizational Identification on Workers' Well-Being*. *Administrative SciencesOpen Access* Volume 13, Issue 6 June 2023 Article number 149.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Vozes.
- Pereira, R. P., & Cunha, C. J. C. A. (2021). *Liderança no Setor Público (LSP): Uma Revisão Integrativa e agenda de pesquisa*. In: XLV Encontro da ANPAD – EnANPAD, On-line - 4 - 8 de out de 2021, ISSN 2177-2576.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pioli, B. L. T., Feuerschutte, S. G., Tezza, R., & Cancellier, E. L. P. L. (2020). *Liderança autêntica: Análise da produção científica e de escalas de mensuração*. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(3), 1–30. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG200126.

- Prado, E. P. V., Mancini, M., & Grotta, A. (2020). *Estilo de liderança e sucesso em projeto de TI em organizações brasileiras familiar de médio porte do ramo alimentício*. Revista de Gestão e Projetos – GeP, 11(2), 64-86, maio/ago.
- Prodanoy, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. (2a ed.). Novo Hamburgo: Feevale.
- Pugas, M. A. R., Ferreira, H. L., Herrero, E., & Patah, L. A. (2017). *Mensuração da relação entre o comportamento inovador, contatos externos, liderança participativa e resultados inovadores: Um estudo exploratório por meio de equações estruturais*. RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. 8(2), 92-105.
- Raptopoulos, M. M. S. C., & Silva, J. F. (2018). *Estilos e atributos da liderança no terceiro setor*. Pretexto, 19(3), 199-135, jul-set. <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v19i3.6161>
- Ridlwan, M., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2021). *The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction*. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU) 8(3), March. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v8i3.2378>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson.
- Rodrigues, A. O., Ferreira, M. C., Mourão, L. (2014). *O fenômeno da liderança: Uma revisão das principais teorias*. Fragmentos de Cultura, 23, 587-601. Recuperado de <http://seer.ucg.br/index.php/fragmentos/article/view/3556/2061>
- Rodrigues, S. A., Silva, M. D. S., Frade, C. M., & Sousa, F. R. L. (2019). *Leadership Styles of University Professors: A Case Study at a Public Education Institution*. Management and Connections Journal, 8(2), May./Ago.
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (2023). *Inclusive Leadership and Psychological Contract Fulfilment: A Source of Proactivity and Well-Being for Knowledge Workers*. Sustainability (Switzerland) Open Access Volume 15, Issue 14 July 2023 Article number 11059.
- Ruffato, J., Pauli, J., & Ferrão, A. R. (2017). *Influência do estilo de liderança na motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares*. R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte, 16(1), 29-44, jan./mar.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lúcio, M. D. P. B. (2013) *Metodologia de Pesquisa*. Grupo A, Porto Alegre. E-book. ISBN 9788565848367.
- Sant'anna, A. S. (2021). *Liderança relacional semiótica: Alternativas a um além do princípio do management?*. Pretexto, 22(3), 110-126, jul.-set.
- Santos, A. S., Costa, V. M. F., Tomazzoni, G. C., & Balsan, L. A. G. (2021). *Papel dos Estilos de Liderança nos Vínculos do Trabalhador com a Organização: Uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas*. Revista de Ciências da Administração, 23(60), 26-40, mai.-ago.

- Silva, E. T., Filippim, E. S., & Sant'anna, A. S. (2020). *Relational leadership in the network of the brazilian transport sector*. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 19(3), 567–592. <https://doi.org/10.18593/race.22627>.
- Silva, M. M. B., Nascimento, E. M. N., & Cunha, J. V. A. (2017). *Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: Existe uma relação?*. Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe), ISSN 2177-4153, 15(4), Outubro/Dezembro.
- Silva, P. L., Nunes, S. C., & Andrade, D. F. (2019). *Estilo do líder e comprometimento dos liderados: Associando construtos em busca de possíveis relações*. Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo, 21(2), abr-jun. 291-311.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Ciência e Comportamento Humano. Traduzido por João Carlos Todorov, Rodolfo Azzi, 11ª ed., São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- Soares, D. C., Athayde, A. L. M., & Couto, F. F. (2021). *Liderança visionária e o diagrama da inovação local*. Pretexto, 22(1), 94-115, Jan./Mar.
- Sousa, R. L., & Capellozza, A. (2019). *Os Efeitos dos Estilos de Liderança e Vício em Internet no Tecnoestresse*. RAD 21(1), Jan/Fev/Mar/Abr, 39-62.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using Multivariate Statistics*. (6th Editio). Pearson
- Thompson, G., & Glaso, L. (2015). *Situational leadership theory: A test from three perspectives*. Leadership & Organization Development Journal, 36 (5), 527-544. DOI 10.1108/LODJ-10-2013-0130
- Thompson, G., & Vacchio, R. P. (2009). *Situational leadership theory: A test of three versions*. The Leadership Quarterly 20, 837-848. doi:10.1016/j.leaqua.2009.06.014.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. (16a ed.). São Paulo: Atlas.
- Versiani, F., Caeiro, M. L., & Carvalho Neto, A. (2017). *Líder versus liderado? Percepções a partir do grid gerencial*. R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte 16(3), 87-104, jul./set.
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). *Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?*. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília, 72(1), 133-162 jan/mar. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i1.4938>
- Vilhena, R., & Martins, H. (2022). *Percepções sobre gestão do desempenho no setor público*. Revista do Serviço Público (RSP), Brasília, 73 (Especial Consad) 8–25, julho/2022.
- Weymer, A. S. Q., & Moreira, V. R. (2017). *O Papel da Liderança Transformacional na Reconstrução de Significados Compartilhados de uma Unidade Estratégica de Negócios da Área da Saúde*. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde – RGSS, 6(1), Janeiro/Abril.
- Yasir, M. & Jan, A. (2023). *Servant leadership in relation to organizational justice and workplace deviance in public hospitals*. Leadership in Health Services, Volume 36, Issue 2, Pages 164 - 18521 April.

Zanella, L. C. H. (2013). *Metodologia de pesquisa*. (2. ed.). Florianópolis: UFSC.

**ANEXO I**  
**Inventário de Habilidade Política – IHP**

Itens	1 - Discordo Fortemente	2 - Discordo	3 - Discordo um pouco	4 - Neutro	5 - Concordo um pouco	6 - Concordo	7 - Concordo fortemente
1 - Eu gasto muito tempo e esforço no trabalho fazendo redes de relacionamento							
2 - No trabalho, conheço muitas pessoas importantes e sou bem relacionado							
3 - Eu sou bom em usar minhas conexões e minhas redes de relacionamento para fazer as coisas acontecerem no trabalho							
4 - Eu desenvolvi uma ampla rede de relacionamentos com colegas e colaboradores, a quem posso pedir ajuda quando eu realmente preciso fazer as coisas acontecerem							
5 - Eu gasto muito tempo no trabalho desenvolvendo conexões com os outros							
6 - Eu sou bom em construir relações com pessoas influentes no trabalho							
7 - É importante que as pessoas acreditem que eu sou sincero naquilo que falo e faço							
8 - Quando me relaciono com os outros eu tento ser genuíno no que eu falo e faço							
9 - Eu tento demonstrar interesse genuíno pelas outras pessoas							
10 - Eu pareço sempre saber, instintivamente, a coisa certa a dizer ou fazer para influenciar os outros							
11 - Eu tenho boa intuição ou expertise em como me apresentar aos outros							
12 - Eu sou particularmente bom em perceber as motivações e interesses não explícitos dos outros							

13 - Eu presto muita atenção às expressões faciais das pessoas							
14 - Eu compreendo muito bem as pessoas							
15 - É fácil para mim desenvolver uma relação empática com a maioria das pessoas							
16 - Eu sou habilidoso em fazer com que a maioria das pessoas se sinta confortável e à vontade perto de mim							
17 - Eu sou habilidoso em me comunicar facilmente e efetivamente com os outros							
18 - Eu sou habilidoso em fazer com que as pessoas gostem de mim							

**ANEXO II**  
**Escala de Autoavaliação do Estilo de Liderança – EAEL**

Item	1 - Discordo Fortemente	2 - Discordo	3 - Discordo um pouco	4 - Neutro	5 - Concordo um pouco	6 - Concordo	7 - Concordo fortemente
1 - Preocupo-me com o bem-estar dos meus subordinados							
2 - Trato os funcionários de forma amigável.							
3 - Preocupo-me bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho.							
4 - Acompanho os resultados do trabalho de cada funcionário.							
5 - Tenho facilidades no relacionamento interpessoal.							
6 - Deixo que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho.							
7 - Ênfase a importância do desempenho do grupo.							
8 - Tenho o foco bastante voltado para os resultados do trabalho.							
9 - Sou atento ao cumprimento dos prazos do trabalho.							
10 - Ênfase a importância do desempenho de cada funcionário.							
11 - Mostro-me atento às demandas dos empregados							

**ANEXO III**  
**Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho – EADT**

Item	1 - Discordo Fortemente	2 - Discordo	3 - Discordo um pouco	4 - Neutro	5 - Concordo um pouco	6 - Concordo	7 - Concordo fortemente
1 - Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização							
2 - Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação							
3 - Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas							
4 - Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.							
5 - Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.							
6 - Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa							
7 - Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização							
8 - Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.							
9 - Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.							
10 - Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.							

11 - Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.							
12 - Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais							
13 - Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho							
14 - Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários							
15 - Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho							



**APÊNDICE A**  
**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre os a influência da habilidade política e do estilo de liderança no desempenho das lideranças no serviço público federal, que faz parte da pesquisa de Mestrado Profissional em Administração Pública, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão Pública, da Universidade de Brasília.

A pesquisa está sendo desenvolvida pelo mestrado Gleison Gomes da Costa, vinculado ao Programa por meio da matrícula 210027631, sob a orientação do Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior, e tem como objetivo geral identificar relações preditivas entre as variáveis habilidade política e estilo de liderança sobre o desempenho de lideranças em organizações públicas brasileiras.

Informo que a sua privacidade será respeitada, em atendimento aos preceitos éticos das pesquisas em ciências humanas e sociais, conforme prevê a Resolução/CNS nº 510, de 7 de abril de 2016, bem como em observação à Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD, de modo que o seu nome ou qualquer informação que possa identificá-lo(a) não será divulgada em nenhum momento da pesquisa e permanecerá em sigilo.

A sua participação é voluntária e você poderá se recusar ou desistir de participar desta pesquisa a qualquer momento, sem sofrer prejuízos por tal escolha. Não haverá retribuição financeira para a sua participação.

Os resultados desta pesquisa poderão ser acessados após a defesa da dissertação de mestrado, uma vez que esta fica disponível em repositório público da Universidade de Brasília – UnB.

Em caso de dúvidas ou de informações sobre a pesquisa, poderão ser feitos contatos com os pesquisadores pelos e-mails: [gleison.costa@aluno.unb.br](mailto:gleison.costa@aluno.unb.br) e [fercoepsi@gmail.com](mailto:fercoepsi@gmail.com).

Ao clicar em avançar você declara estar ciente dos termos acima e concorda em participar desta pesquisa.