



## COMO MOTIVAR SERVIDORES PÚBLICOS?

Como a liderança pode ser  
uma peça-chave para a  
busca do bem comum no  
serviço público

### Juliana Costa de Carvalho

Doutoranda em Administração Pública e de Empresas pela FGV/EBAPE

**Resumo:** Diferentemente do que é popularmente falado, a liderança no setor público é muito diferente da feita no setor privado. Diariamente líderes públicos têm que lidar com a influência de diversos grupos e navegar entre os diversos entraves das legislações e dos procedimentos burocráticos. Além disso, possuem pouco controle de sua equipe e um número limitado de ferramentas de que possam lançar mão para motivar seus subordinados. Este artigo visa revisar a literatura mais recente sobre liderança em organizações públicas, com o objetivo de destacar estilos, estratégias, ferramentas e procedimentos que auxiliem os líderes públicos a fomentar a Motivação para o Serviço Público entre suas equipes. Somente com uma equipe preocupada em executar políticas públicas com qualidade, comprometida com o interesse público, portadora de alto senso de dever cívico, um time preocupado com a justiça social, com compaixão pelos cidadãos e altruísmo, é possível construir um serviço público em que o bem comum é o centro da missão diária. Para isso, foram destacados cinco temas recorrentes da literatura de liderança no setor público, que podem servir de base para uma liderança mais eficaz: Liderança Pública, Liderança Transformacional, Liderança Ética, LMX e Liderança Compartilhada.

**Palavras Chave:** Liderança; Liderança Pública; Administração Pública; Motivação Para o Serviço Público. Bem Comum

**Abstract:** *Contrary to popular belief, leadership in the public sector is very different from the private sector. Public leaders must deal with the influence of different groups and navigate between the obstacles of legislation and bureaucratic procedures. Besides, they have little control over their teams and a limited number of resources to motivate their subordinates. This article aims to review the most recent literature on leadership in public organizations to highlight styles, strategies, tools and procedures that help public leaders foster Public Service Motivation among their teams. Only with a team concerned with implementing public policies with quality, committed to the public interest, having a high sense of civic duty, concerned with social justice, with compassion for citizens and altruism, is it possible to build a public service in which the common good is the center of the organizational mission. To this end, five recurrent themes of leadership literature in the public sector were highlighted, which can serve as a basis for more effective leadership: Public Leadership, Transformational Leadership, Ethical Leadership, LMX, and Shared Leadership.*

**Keywords:** Leadership; Public Leadership; Public Administration; Public Service Motivation; Common Good

## INTRODUÇÃO

Os estudos da liderança estão no centro da literatura de comportamento organizacional desde a metade do século XX. Contudo, foi só na década de 90, com as reformas da Nova Administração Pública, que a liderança passou a ganhar maior espaço na Administração Pública (VOGEL; MASAL, 2015). A partir deste momento, o líder deixa de ser apenas gestor de pessoas para lidar com processos complexos e com as relações com outras organizações (sejam as tipicamente privadas ou as do terceiro setor). Em um cenário marcado por parcerias público-privadas, a capacidade dos gestores públicos é central.

Apesar da crescente importância dos estudos de liderança no setor público, os estudos têm como principal foco estilos de liderança e são feitos majoritariamente nos Estados Unidos e na Europa. Assim, este estudo visa sintetizar os principais temas de liderança trabalhados pela literatura da Administração Pública e apontar maneiras pelas quais nossos líderes públicos consigam motivar suas equipes para trabalharem com foco no bem comum.

Em pesquisa recente, Dolores Brito (2016) identificou que, diferentemente de servidores norte-americanos, asiáticos e europeus, os servidores brasileiros colocam fatores como estabilidade, boa remuneração e qualidade de vida como centrais de seu trabalho, deixando a preocupação com o bem comum como um fator periférico de motivação para o trabalho.

Ao revisar os principais temas de liderança de acordo com a literatura internacional, este trabalho busca informar aos gestores públicos as mais recentes tendências de liderança, além de como cada um destes temas pode ser um importante catalizador da Motivação para o Serviço Público em nossos servidores.

## ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E LIDERANÇA

Os termos gestão e liderança são muitas vezes usados de forma intercambiável em estudos das áreas da Administração Pública e da privada. Contudo, enquanto a gestão foca no ato de trabalhar com recursos humanos, financeiros e físicos, para atingir objetivos organizacionais através das funções de planejamento, organização e controle (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 2001), a liderança pode ser entendida como o processo de influenciar outros a entender e concordar sobre o que precisa ser feito e como fazê-lo, sendo assim uma forma de facilitar esforços individuais e coletivos para alcançar objetivos compartilhados (YUKL, 2013). Em resumo, enquanto a gestão se preocupa com a alocação de recursos com o objetivo de atingir metas de forma eficaz, a liderança está ligada a criar uma visão compartilhada e a motivar outros a executá-la. Liderança e gestão devem estar juntas e são partes fundamentais do trabalho dos indivíduos em posição de liderança. Para o propósito deste trabalho, abordaremos o tema da liderança.

Os estudos da liderança na área de Administração Pública surgiram desde as primeiras pesquisas na área. Contudo, foi apenas no início dos anos 90, com diversas reformas na Administração Pública ao redor do mundo, e pelo aumento da responsabilidade e complexidade do trabalho de líderes públicos, que esses estudos ganharam força (ORAZI; TURRINI; VALOTTI, 2013; OSPINA, 2017). Assim, tendo como base os estudos da administração privada, foram desenvolvidos trabalhos e teorias pensando no ambiente público.

Apesar da grande inspiração nas pesquisas de liderança das áreas de administração privada e da psicologia das organizações, é importante salientar que particularidades do ambiente público fazem com que algumas práticas, estilos e teorias do setor privado não sejam aplicáveis ao contexto público, sendo desenvolvimento de modelos específicos para o ambiente público (VOGEL; MASAL, 2015).

Conforme proposto no estudo seminal de Perry e Rainey (1988), existem três principais diferenças entre organizações públicas e privadas: propriedade; fonte de financiamento e modelo de controle social. Assim, enquanto organizações privadas têm financiamento, controle e

propriedade privadas, as públicas são de propriedade da comunidade a que servem, que as financiam através de impostos e que têm influência em suas decisões (MEIER; O'TOOLE, 2011).

Como a prática da liderança está ligada à ideia de guiar a equipe de forma a atingir objetivos compartilhados (YUKL, 2013), entender a diferença entre os objetivos de organizações públicas e privadas é fundamental. Assim, enquanto as organizações privadas têm como objetivo central a performance financeira, as organizações públicas lidam com objetivos múltiplos, que muitas vezes são intangíveis, simbólicos, e difíceis de mensurar (CURRIE; LOCKETT; SUHOMLINOVA, 2009; RAINEY, 2003). Um exemplo deste tipo de objetivo é a busca do bem comum.

Contudo, são as diferenças no perfil e nas fer-

ramentas de gestão de pessoas que têm maior impacto nas práticas e processos de liderança. Órgãos públicos têm estruturas administrativas e de governança elaboradas, o que torna a questão da motivação a mais difícil, além do fato de os servidores serem sufocados com excesso de trabalho burocrático e regras (RAINEY, 2003; VAN WART, 2013). Não apenas isso, os líderes têm pouca liberdade para contratar, demitir, promover e recompensar suas equipes, fator preponderante na gestão pública brasileira. Por fim, o perfil e as características comportamentais dos servidores públicos são únicos, havendo, em geral, maior senso de missão e envolvimento com seu cliente final, o cidadão (PERRY; RAINEY, 1988; PARK; RAINEY, 2008; PANDEY; WRIGHT; MOYNIHAN, 2012; BULLOCK, STRICK; RAINEY, 2015; CHAPMAN et al., 2016).



## A MOTIVAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO

É importante destacar um ponto que deve ser trabalhado por todos líderes no setor público: a Motivação para o Serviço Público.

Em um estudo sobre ética dos servidores públicos, Bruce Buchanan (1975) identificou que uma das principais diferenças entre funcionários do setor público e funcionários do setor privado é o que chamou de Motivação para o Serviço Público (MSP), que pode ser entendida como uma predisposição do indivíduo de prestar serviços às pessoas, com o propósito de fazer o bem para eles e para a sociedade em geral (PERRY; HONDEGHEM, 2008).

Segundo Perry (1996), pessoas com alta MSP têm seis características que as atraem ao serviço público: atração por fazer políticas públicas; comprometimento com o interesse público; senso de dever cívico; preocupação com a justiça social; compaixão pelos outros e altruísmo. Nos últimos 25 anos, uma série de estudos mostrou que a MSP em servidores públicos e do 3º setor é maior e mais importante na determinação de comportamentos, do que nos funcionários que trabalham no setor privado (para uma revisão de estudos no tema, ver RITZ; BREUER; NEUMANN, 2016).

Estudos sobre a Motivação para o Serviço Público no Brasil mostram que ela é um importante diferencial entre nossos servidores, afetando sua motivação intrínseca e a intenção de sair da organização (MORAES, 2017; CARVALHO, 2020). Contudo, conforme mostrado no estudo de Brito (2016), diferentemente do visto em países como os Estados Unidos, a MSP não é um dos principais fatores que levam profissionais a ingressarem e se manterem no serviço público brasileiro. Fatores extrínsecos, tais como estabilidade, remuneração e qualidade de vida são os principais motivadores.



Conforme ressaltado por Perry e Hondegheem (2008), os líderes podem influenciar a Motivação para o Serviço Público em suas equipes por meio de vários mecanismos, como o reforço dos valores existentes entre os funcionários, pela infusão de funções com significado e destaque ou recompensa pela apresentação de valores do serviço público.

Pensando em como desenvolver a Motivação para o Serviço Público entre os servidores brasileiros, este trabalho vai revisar os principais estilos e processos de liderança associados a uma maior MSP. Para isso, foi revisada a literatura de liderança na Administração Pública entre os periódicos internacionais da área, no período entre 2010 e 2020, para encontrar os temas mais recorrentes na literatura de liderança no contexto público.

As publicações periódicas incluídas nessa busca são: Journal of Public Administration Research and Theory (J-PART); Governance; Journal of Policy Analysis and Management; Public Administration Review; Public Administration; Policy Studies Journal; Environment and Planning. C, Government; Policy; Policy Sciences; Journal of Accounting and Public Policy; American Review of Public Administration; além da brasileira Revista de Administração Pública.

Nesses periódicos encontramos os seguintes temas de liderança que estão relacionados a uma maior motivação entre os servidores públicos: Liderança Pública, Liderança Transformacional, Liderança Ética, LMX e Liderança Compartilhada. Na próxima sessão falaremos sobre cada um desses fatores, detalhando sua definição, resultados de estudos anteriores e porque são importantes para o serviço público.

## PROCESSOS E ESTILOS DE LIDERANÇA

### a) Liderança Pública

Grande parte das teorias de liderança aplicadas à Administração Pública tem como origem a psicologia comportamental, fazendo uso desta de forma adaptada ao contexto público (VOGEL; MASAL, 2015). Contudo, com o objetivo de responder especificamente a demandas do serviço público, Tummerts e Knies (2016) desen-

volveram o modelo de Liderança Pública, que leva em conta características, valores e tarefas específicas do setor.

A Liderança Pública é composta por 4 diferentes papéis: liderança para responsabilidade, liderança para o cumprimento de regras, liderança de lealdade política e liderança para governança de redes de relacionamento (TUMMERS; KNIES, 2016).

Uma das grandes diferenças entre liderar no setor público e no setor privado é que no ambiente público os líderes são influenciados e prestam contas a diversos grupos de influência, como membros do Executivo, Legislativo e Judiciário, aos cidadãos e à mídia (VAN SLYKE; ALEXANDER, 2006). A grande influência de grupos que têm demandas diferentes, e até mesmo conflitantes, leva à necessidade de se ter um estilo de liderança em que líderes constantemente encorajem seus subordinados a justificar e explicar suas ações ao público (TUMMERS; KNIES, 2016).

Conforme destacado por Vogel et al. (2020), o trabalho no serviço público é baseado em interesses sociais que, depois de articulados em procedimentos democráticos, se tornam agendas na Administração Pública. Para funcionamento pleno de uma burocracia pública, é central que seus líderes encorajem seus funcionários a agir de acordo com regras e regulações governamentais (TUMMERS; KNIES, 2016).

Uma relação central presente no serviço público é aquela entre políticos e servidores públicos, visto que os primeiros são responsáveis pela elaboração de políticas, que serão colocadas em prática pelos servidores (VOGEL et al., 2020). Um líder com foco na lealdade política deve estimular seus subordinados a alinhar suas ações com a da política vigente, por mais custoso que isso seja (TUMMERS; KNIES, 2016). A última característica do líder público é a chamada liderança para a governança por redes, em que deve haver o estímulo para que a equipe crie redes de colaboração com diversos entes da sociedade civil, buscando soluções conjuntas (TUMMERS; KNIES, 2016).

O modelo de Liderança Pública é recente, por isso ainda há poucos estudos sobre seus efeitos. Contudo, estudos iniciais mostram que líderes comprometidos com o público são percebidos como mais efetivos, além de que aumentam o

comprometimento e o engajamento com a organização, e reduzem o turnover (TUMMERS; KNIES, 2016; VOGEL et al., 2020).

Além disso, um recente estudo mostra que o estilo Liderança Pública leva ao aumento da Motivação para o Serviço Público e à performance dos subordinados (SCHARTZ; EVA; NEWMAN, 2020). Líderes preocupados com responsabilidade na prestação de contas aos diversos grupos estimulariam comportamentos éticos e equidade, o que está ligado a diferentes dimensões da MSP, como o comprometimento com o interesse público e a preocupação com a Justiça Social (SCHARTZ; EVA; NEWMAN, 2020). Líderes que se comprometem com o cumprimento de regras são um importante modelo de conduta para seus subordinados, pois mostram que seguir políticas públicas pode colaborar para o desenvolvimento do bem comum (TUMMERS; KNIES, 2016). Líderes que estão comprometidos com a lealdade política demonstram às suas equipes a importância do autossacrifício para atingir o bem comum (TUMMERS; KNIES, 2016).

Por fim, ao encorajar o desenvolvimento das redes de relacionamento, os líderes públicos fazem suas equipes entenderem o impacto de seus trabalhos, o que afeta sua compaixão e altruísmo (PERRY; HONDEGHEM; WISE, 2010). Apesar de ainda não termos pesquisas sobre Liderança Pública no Brasil, o resultado de pesquisas internacionais mostra que é um importante motivador para o serviço público.

## b) Liderança Transformacional

A maior parte dos estudos sobre liderança no setor público tem a Liderança Transformacional como tema e isto tem ligação direta com o desenvolvimento da Motivação para o Serviço Público (WRIGHT; PANDEY, 2010). A importância da Liderança Transformacional tanto para o ambiente público, como para o privado está ligada à ideia de que se deve liderar com o objetivo de transformar os seguidores e seus compromissos com a organização (WRIGHT; PANDEY, 2010). Assim, é possível que um líder público torne o bem comum e os valores públicos o centro do trabalho da sua equipe, ativando assim a Motivação para o Serviço Público presente entre os servidores que lidera. Enquanto outros

modelos de liderança focam em benefícios extrínsecos (como bônus e promoções), que são mais escassos no ambiente público, a Liderança Transformacional apela para aspectos de motivação intrínseca, pedindo que os funcionários olhem para aspectos que estão além de seus interesses, focando nos interesses da organização e a quem ela serve (PANDEY; WRIGHT; MOYNIHAN, 2012).

A Liderança Transformacional é formada por 4 fatores: a influência idealizada, a motivação inspirada, o estímulo intelectual e a consideração individualizada (BURNS, 1978). A motivação inspirada está ligada à ideia de um líder transformacional que inspira e motiva seus seguidores, através da criação e articulação de uma visão apelativa e inspiradora sobre o propósito e o futuro da organização. Além disso, esses líderes precisam ser uma forte influência idealizada, ao funcionar como um exemplo de comportamento ético para sua equipe, inspirando orgulho, respeito e confiança. Um terceiro fator central para a liderança transformacional é o que chamamos de estímulo intelectual, ou seja, ajudar seus subordinados a desafiar perspectivas antigas sobre como lidar com problemas e práticas organizacionais. Por fim, esse líder é próximo de sua equipe, e oferece-lhe atenção individualizada, o que significa escutar e atender às preocupações de seus subordinados (WRIGHT; PANDEY, 2010; PANDEY; WRIGHT; MOYNIHAN, 2012).

Estudos anteriores no setor público mostram que Líderes Transformacionais têm impacto positivo na satisfação com o trabalho, diminuem o turnover, facilitam a mudança organizacional e aumentam a qualidade dos serviços públicos (PANDEY; WRIGHT; MOYNIHAN, 2012; ASEN-CIO; MUJIK, 2016).

## c) Liderança Ética

A Liderança Ética é um estilo que vem ganhando relevância tanto em estudos do setor público e como do privado desde o início dos anos 2000, devido à importância da demonstração de conduta ética apropriada por meio de ações pessoais e interpessoais (BROWN et al., 2005). Além disso, um líder ético deve promover tais condutas entre seus seguidores por meio de exemplo, comunicação, orientação direta e de tomada de decisão (BROWN et al., 2005).



Segundo estudos conduzidos por Treviño e colegas (2000, 2003), a Liderança Ética é formada por duas dimensões: pessoa moral e gestor moral. Ser uma pessoa moral é a base da Liderança Ética, e corresponde a ter traços de personalidade ética, como honestidade e confiabilidade. Além disso, é necessário apresentar comportamentos éticos, como fazer a coisa certa e ter moralidade, com o objetivo de ser um exemplo moral. Por fim, uma pessoa moral deve refletir sobre este detalhe em suas tomadas de decisão, demonstrando objetividade e justiça. Deve também reforçar sua característica de ter um sólido conjunto de valores e princípios éticos (TREVINO, HARTMAN ; BROWN, 2000).

Por outro lado, ser um gerente moral está ligado ao exercício da moralidade nas suas práticas de gestão, através da comunicação de valores éticos, da criação de um sistema de recompensas e reconhecimento para ética, e sendo um modelo de ética para sua equipe (TREVINO, HARTMAN ; BROWN, 2000).

Pesquisas anteriores no setor público demonstram que a liderança ética aumenta o comprometimento com a organização, diminui o absenteísmo e aumenta a disposição para reportar problemas éticos (HASSAN, WRIGHT; YUKL, 2014; WRIGHT, HASSAN; PARK, 2016). Além disso, o líder ético tende a fomentar comportamentos de ajuda ao próximo e benefício à sociedade. Assim, a Liderança Ética faz com

que servidores públicos ajam de forma que o interesse público seja uma bússola moral para fomentar ações que vão além do seu próprio interesse ou de interesses individuais dos cidadãos, de forma a buscar o bem comum (WRIGHT, HASSAN; PARK, 2016).

## d) LMX

Até o momento discutimos três diferentes perfis de liderança que apresentam boa adequação ao ambiente público. Entretanto, conforme pontuado anteriormente, a liderança não é só composta de perfis, mas também de práticas e processos que afetam a relação entre líderes e liderados. Um dos principais campos da liderança, que também pode ser aplicado ao contexto público, é o LMX, ou leader member exchange (troca entre líder e liderado).

Enquanto grande parte das teorias de liderança tem como foco o papel e as características de líderes e subordinados, a LMX tem como unidade de análise a qualidade da relação entre as duas partes, e é ela o principal preditor de resultados individuais, da equipe e da organização (GESTNER; DAY, 1997). Norteada, tanto no papel do líder como no do seguidor, a teoria se baseia na ideia de que ambas as partes têm papel central no desenvolvimento e na manutenção de uma relação de qualidade. Pesquisas anteriores mostram que são as boas relações

entre líderes e liderados que levam a resultados como satisfação, comprometimento, performance e comportamento de cidadania organizacional (SCHYNS; DAY, 2010).

A teoria da Troca entre o Líder e Liderados (LMX) pressupõe que a relação entre supervisor e subordinado seja uma troca social diádica, na qual o foco da análise não esteja no líder ou no subordinado, mas na qualidade da relação entre cada par de líderes e subordinados, de forma que o recebimento de mais atenção e recursos de seus líderes leva à melhor performance, confiança, lealdade, satisfação com o trabalho e comprometimento por parte dos subordinados (MENG; WU, 2015). Olhando mais especificamente para o setor público, altos níveis de LMX levam a melhores avaliações de performance, à diminuição da exaustão emocional, ao aumento nas percepções de justiça e ao comportamento de cidadania organizacional na satisfação com o trabalho (HASSAN; HATMAKER, 2015; MOLINES, et al., 2020; BAUWENS, AUDENAERT; DE-CRAMER, 2019).

Como o estudo do LMX nas organizações públicas é recente, ainda não temos estudos em importantes periódicos da área sobre o tema. Todavia, altos níveis de LMX pressupõem proximidade e alta confiança entre líderes e liderados, uma condição ideal para que líderes fomentem a Motivação para o Serviço Público entre aqueles com quem possuem boas relações.

### e) Liderança Compartilhada

Devido à complexidade das organizações contemporâneas e à dificuldade de um só líder gerir todos os problemas existentes, modelos compartilhados de liderança vêm aparecendo como uma tendência tanto nos setores públicos, como nos privados (D'INNOCENZO, MATHIEU; KUKENBERGER, 2016; KOCOLOWSKI, 2010). Além disso, muitas perspectivas mais recentes sobre a liderança têm percebido que esta é uma prática relacional, não apenas focada em um indivíduo (CUNLIFFE; ERIKSEN, 2011). Tais mudanças abriram esforços para abordagens mais horizontais da prática da liderança, em que líderes plurais podem somar suas diferentes capacidades, com o objetivo de gerar uma liderança mais efetiva (CARVALHO, SOBRAL; MANSUR, 2020). Assim, há o surgimento

do que chamamos de Liderança Compartilhada. A Liderança Compartilhada (aqui usada como sinônimo de liderança distribuída, horizontal ou plural) pode ser entendida como um processo em que diversas pessoas assumem responsabilidades de liderança, seja formalmente ou não (VAN WART, 2013; WHITE, CURRIE; LOCKETT, 2016). Neste processo, a responsabilidade de liderança é distribuída entre os membros de uma organização de acordo com suas habilidades, de forma que haja um processo de influência, em que os indivíduos lideram e influenciam uns aos outros (LACERENZA; SALAS, 2017; OSPINA, 2017; PEARCE; COGER, 2002).

Contudo, devido à necessidade de existirem indivíduos com competências muito específicas a ponto de orientarem e liderarem outros, a Liderança Compartilhada não emerge em qualquer tipo de organização, mas sim em organizações baseadas no conhecimento, com profissionais especialistas, de forma que seja difícil que uma única pessoa possua todas as capacidades para uma liderança efetiva (PEARCE, 2004; PEARCE; MANZ, 2005; LACERENZA; SALAS, 2017).

Devido a essas especificidades, pesquisas anteriores encontraram resultados consistentes da Liderança Compartilhada na alta direção (MIHALACHE et al., 2014) e equipes de pesquisa e desenvolvimento (FAUSING ET AL., 2015). Já na Administração Pública, as pesquisas focaram em escolas, universidades, centros de pesquisas e hospitais (CARVALHO, SOBRAL; MANSUR, 2020). A colaboração típica da Liderança Compartilhada leva a uma melhor coordenação e eficiência, melhorando assim a performance (BERGMAN et al., 2012; BOIES; LVINA; MARTENS, 2011; CARSON; TESLUK; MARRONE, 2007). Olhando especificamente para a Administração Pública, acredita-se que a Liderança Compartilhada seja uma forma de garantir inclusão e representatividade, preceitos centrais das burocracias públicas (CURRIE; LOCKETT; SUHOMLINOVA, 2009). Por fim, existem duas relações importantes entre a Liderança Compartilhada e a Motivação para o Serviço Público. Primeiro, acredita-se que os mais motivados para servir à sociedade serão os mais predispostos a assumir responsabilidades de liderança. Por fim, estar envolvido com atividades de liderança aumenta o envolvimento dos indivíduos com a coisa pública e, por consequência, sua Motivação para o Serviço Público.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O servidor público brasileiro tem que lidar diariamente com excesso de regras e burocracia, que levam à desmotivação com o trabalho. Somado a isso, a falta de motivadores extrínsecos e a regularidade do trabalho tornam difícil a criação de estratégias que ampliem o sentido do trabalho, a noção de bem público e a motivação dos funcionários. Diante deste cenário, é central que o líder (ou os líderes) aja como exemplo de ética, e que crie uma visão conjunta que coloque o bem público como prioridade maior.

Ao resumir as principais teorias da liderança aplicadas à Administração Pública, foi ressaltado como elas podem ser importantes catalizadores para o desenvolvimento da Motivação para o Serviço Público e, conseqüentemente, para melhor prestação de serviço aos cidadãos. Assim, espera-se que este artigo sirva como guia para os gestores públicos, contribuindo para que consigam criar maior valor público entre seus colaboradores, e que estes consigam estender tais benefícios à comunidade a que servem.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASENCIO, Hugo; MUJIC, Edin. Leadership behaviors and trust in leaders: Evidence from the US federal government. *Public Administration Quarterly*, p. 156-179, 2016.
- BAUWENS, Robin; AUDENAERT, Mieke; DECRAMER, Adeliën. Fostering societal impact and job satisfaction: the role of performance management and leader-member exchange. *Public Management Review*, v. 21, n. 10, p. 1486-1515, 2019.
- BERGMAN, Jacqueline Z. et al. The shared leadership process in decision-making teams. *The Journal of social psychology*, v. 152, n. 1, p. 17-42, 2012.
- BOIES, Kathleen; LVINA, Elena; MARTENS, Martin L. Shared leadership and team performance in a business strategy simulation. *Journal of Personnel Psychology*, 2011.
- BRITO, Dolores Teixeira de. **Towards a public service motivation theory for Brazil**. 2016. 74f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.
- BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K.; HARRISON, David A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, v. 97, n. 2, p. 117-134, 2005.
- BROWN, Michael E.; TREVIÑO, Linda K. Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, v. 17, n. 6, p. 595-616, 2006.
- BUCHANAN, Bruce. Red-tape and the service ethic: Some unexpected differences between public and private managers. *Administration & Society*, v. 6, n. 4, p. 423-444, 1975.
- BULLOCK, Justin B.; STRITCH, Justin M.; RAINEY, Hal G. International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review*, v. 75, n. 3, p. 479-489, 2015.
- CARSON, Jay B.; TESLUK, Paul E.; MARRONE, Jennifer A. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of management Journal*, v. 50, n. 5, p. 1217-1234, 2007.
- CARVALHO, Juliana; SOBRAL, Filipe; MANSUR, Juliana. Exploring shared leadership in public organizations: evidence from the educational arena. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 3, p. 524-544, 2020.
- CARVALHO, Rodrigo de Souza. **Estilos de liderança e motivação humana no serviço público: diagnóstico e política organizacional na Polícia Federal brasileira**. 2020. 153 f., il. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.
- CHAPMAN, Carrie et al. How public service leadership is studied: An examination of a quarter century of scholarship. *Public Administration*, v. 94, n. 1, p. 111-128, 2016.
- CUNLIFFE, Ann L.; ERIKSEN, Matthew. Relational leadership. *Human relations*, v. 64, n. 11, p. 1425-1449, 2011.
- CURRIE, Graeme; LOCKETT, Andy; SUHOMLIANOVA, Olga. Leadership and institutional change in the public sector: The case of secondary schools in England. *The Leadership Quarterly*, v. 20, n. 5, p. 664-679, 2009.
- D'INNOCENZO, Lauren; MATHIEU, John E.; KUKENBERGER, Michael R. A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. *Journal of Management*, v. 42, n. 7, p. 1964-1991, 2016.
- FAUSING, Maj Schoeler et al. Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 36, n. 3, p. 271-291, may 2015.
- GERSTNER, Charlotte R.; DAY, David V. Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, v. 82, n. 6, p. 827, 1997.
- HASSAN, Shahidul; HATMAKER, Deneen M. Leadership and performance of public employees: effects of the quality and characteristics of manager-employee relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 25, n. 4, p. 1127-1155, 2015.
- HASSAN, Shahidul; WRIGHT, Bradley E.; YUKL, Gary. Does ethical leadership matter in government? effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, v. 74, n. 3, p. 333-343, 2014.
- KOCOŁOWSKI, Michael D. Shared leadership: Is it time for a change. *Emerging Leadership Journeys*, v. 3, n. 1, p. 22-32, 2010.
- LACERENZA, Christina Noelle; SALAS, Eduardo. **The New Leader on the Block: a review and research agenda of shared leadership**. In: ACADEMY OF MANAGEMENT PROCEEDINGS. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2017. p. 17153.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. **Supervisory management: The art of empowering and developing people**. South-Western College Pub., 2001.
- MEIER, Kenneth J.; O'TOOLE JR, Laurence J. Comparing public and private management: theoretical expectations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 21, n. suppl. 3, p. i283-i299, 2011.
- MENG, Fanrong; WU, Jiannan. Merit pay fairness, leader-member exchange, and job engagement: Evidence from Mainland China. *Review of Public Personnel Administration*, v. 35, n. 1, p. 47-69, 2015.
- MIHALACHE, Oli R. et al. Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, v. 8, n. 2, p. 128-148, 2014.
- MOLINES, Mathieu et al. Beyond the tipping point: the curvilinear relationships of transformational leadership, leader-member exchange, and emotional exhaustion in the French police. *Public Management Review*, p. 1-26, jul. 2020.
- MORAES, Luis Fernando Salles. Uma análise da relação entre a motivação para o serviço público e a intenção de saída na perspectiva dos servidores brasileiros. 2017.
- ORAZI, Davide Christian; TURRINI, Alex; VALOTTI, Giovanni. Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, v. 79, n. 3, p. 486-504, 2013.
- OSPINA, Sonia M. Collective leadership and context in public administration: bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, v. 77, n. 2, p. 275-287, 2017.
- PANDEY, Sanjay K.; WRIGHT, Bradley E.; MOYNIHAN, Donald P. Pulling the levers: transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, v. 72, n. 2, p. 206-215, 2012.
- PARK, Sung Min; RAINEY, Hal G. Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International public management journal*, v. 11, n. 1, p. 109-142, 2008.
- PEARCE, Craig L. The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, v. 18, n. 1, p. 47-57, 2004.
- PEARCE, Craig L.; CONGER, Jay A. **Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.
- PEARCE, Craig L.; MANZ, Charles C. The new silver bullets of leadership: the importance of self-and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, v. 34, n. 2, p. 130-140, 2005.
- PERRY, James L. Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, v. 6, n. 1, p. 5-22, 1996.
- PERRY, James L.; HONDEGHEM, Annie. Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International public management journal*, v. 11, n. 1, p. 3-12, 2008.
- PERRY, James L.; HONDEGHEM, Annie; WISE, Lois Re-cascino. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. *Public administration review*, v. 70, n. 5, p. 681-690, 2010.
- PERRY, James L.; RAINEY, Hal G. The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy. *Academy of management review*, v. 13, n. 2, p. 182-201, 1988.
- RAINEY, Hal G. **Understanding & Managing Public Organizations**. 3rd ed. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2003 (The Jossey-Bass Nonprofit and Public Management Series)
- RITZ, Adrian; BREWER, Gene A.; NEUMANN, Oliver. Public service motivation: a systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, v. 76, n. 3, p. 414-426, 2016.
- SCHYNS, Birgit; DAY, David. Critique and review of leader-member exchange theory: issues of agreement, consensus, and excellence. *European journal of work and organizational psychology*, v. 19, n. 1, p. 1-29, 2010.
- SCHWARZ, Gary; EVA, Nathan; NEWMAN, Alexander. Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance?. *Public Administration Review*, 2020.
- TREVIÑO, Linda Klebe; BROWN, Michael; HARTMAN, Laura Pincus. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations*, v. 56, n. 1, p. 5-37, 2003.
- TREVINO, Linda Klebe; HARTMAN, Laura Pincus; BROWN, Michael. Moral person and moral manager: how executives develop a reputation for ethical leadership. *California management review*, v. 42, n. 4, p. 128-142, 2000.
- TUMMERS, Lars; KNIES, Eva. Measuring public leadership: developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, v. 94, n. 2, p. 433-451, 2016.
- VAN SLYKE, David M.; ALEXANDER, Robert W. Public service leadership: opportunities for clarity and coherence. *The American Review of Public Administration*, v. 36, n. 4, p. 362-374, 2006.
- VAN WART, Montgomery. Lessons from leadership theory and the contemporary challenges of leaders. *Public Administration Review*, v. 73, n. 4, p. 553-565, 2013.
- VOGEL, Bernd et al. A bibliometric review of the leadership development field: how we got here, where we are, and where we are headed. *The Leadership Quarterly*, p. 101381, 2020.
- VOGEL, Rick; MASAL, Doris. Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, v. 17, n. 8, p. 1165-1189, 2015.
- WHITE, Leroy; CURRIE, Graeme; LOCKETT, Andy. Pluralized leadership in complex organizations: exploring the cross network effects between formal and informal leadership relations. *The Leadership Quarterly*, v. 27, n. 2, p. 280-297, 2016.
- WRIGHT, Bradley E.; HASSAN, Shahidul; PARK, Jongsoo. Does a public service ethic encourage ethical behaviour? public service motivation, ethical leadership and the willingness to report ethical problems. *Public Administration*, v. 94, n. 3, p. 647-663, 2016.
- WRIGHT, Bradley E.; PANDEY, Sanjay K. Transformational leadership in the public sector: does structure matter? *Journal of public administration research and theory*, v. 20, n. 1, p. 75-89, 2010.
- YUKL, Gary A. **Leadership in organizations**. 8th ed. Essex, England: Pearson Education, 2013.