



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

**LÍDER IDEAL VERSUS LÍDER REAL: EXPLORANDO OS EFEITOS  
DA (IN)CONGRUÊNCIA ENTRE CONCEPÇÕES IMPLÍCITAS DE  
LIDERANÇA E LIDERANÇA REAL PARA A SATISFAÇÃO NO  
TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS**

**MARIO JORGE DI RENNA SANTOS, LILIANE MAGALHÃES GIRARDIN PIMENTEL FURTADO, DENISE  
MEDEIROS RIBEIRO SALLES,**

**GRUPO TEMÁTICO: 06 Gestão de Pessoas e  
Comportamento Organizacional no Setor Público**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.  
Sociedade Brasileira de Administração Pública  
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

## Líder Ideal versus Líder Real: Explorando os Efeitos da (In)Congruência entre Concepções Implícitas de Liderança e Liderança Real para a Satisfação no Trabalho de Servidores Públicos

### Resumo:

As imagens subjetivas dos líderes pelos liderados são conhecidas na literatura como Teorias Implícitas de Liderança (ILTs). O nível de congruência entre essas ILTs de seguidores e os atributos observados nos seus líderes reais pode variar. O presente estudo busca investigar os efeitos da congruência prototípica e antiprototípica entre ILTs e atributos da liderança real para a Satisfação no Trabalho. Foi usado o “*Método de Análise de Regressão*”. Utiliza-se como referência para as ILTs os seis fatores propostos na literatura que são: *sensibilidade, dedicação, inteligência, dinamismo, tirania e masculinidade*, categorizados em 21 traços de liderança para identificar as percepções de líder ideal dos Servidores Técnico-Administrativos ativos da Universidade Federal Fluminense e confrontar as respectivas características com os seus líderes imediatos atuais. Com uma amostra de 207 servidores públicos, os resultados confirmam a hipótese de que quanto maior a congruência prototípica e antiprototípica, maior será a satisfação no trabalho dos servidores.

**Palavras-chave:** Liderança Pública. Teoria Implícita de Liderança. Satisfação no Trabalho

### 1. Introdução

A liderança pública é uma rica área de investigação cujas descobertas e avanços científicos podem contribuir não apenas para acadêmicos e praticantes da área de Administração Pública, mas também para aqueles do campo de liderança em geral (VOGEL e WERKMEISTER, 2021). Hartley (2018) define liderança pública como ato de mobilizar indivíduos, organizações e redes para formular e/ou cumprir propósitos, valores e ações que visam ou pretendem criar resultados valiosos para organizações públicas. Partindo desse conceito, o propósito da liderança pública é, portanto, alcançar e manter o engajamento, interesse e comprometimento das pessoas com o trabalho orientado para os fins institucionais e o interesse público (NOGUEIRA, COSTA e CLARO, 2015).

A abordagem contemporânea na pesquisa de liderança marca um afastamento da abordagem tradicional centro-cênica à liderança (SOBRAL e FURTADO, 2019). Cada vez mais se reconhece que os líderes não se igualam à liderança e, também, que a liderança é um processo dinâmico difícil de ser totalmente compreendido sem estudar o outro lado da moeda: os seguidores. O exercício da liderança é formado não só pelo que representa o líder, o que ele faz, e em que contexto ele opera, mas também pela percepção de liderança construída por aqueles que interagem com esse líder.

Nesse sentido, Lord, Epitropaki, Foti e Hansbrouch (2020) abordam que muito do que foi escrito sobre liderança está nos olhos de quem vê. Todos os indivíduos, incluindo seguidores e líderes, têm suas próprias imagens sobre líderes. Essas percepções de liderança são importantes para resultados individuais, de equipe e organizacionais. Tais efeitos são geralmente explicados em termos dos processos cognitivos pelos quais os indivíduos percebem e interpretam os outros, denominados processos sociocognitivos.

Disso decorre que, todos os indivíduos, incluindo seguidores e líderes, têm suas próprias imagens sobre a figura do líder. Essas imagens subjetivas dos líderes são conhecidas na literatura como Teorias Implícitas de Liderança (ILTs). As ILTs podem ser definidas como “*a imagem que uma pessoa tem de um líder em geral ou líder eficaz*” (SCHYNS; MEINDL, 2005).

Embora os liderados tenham a imagem construída do líder eficaz, imagem essa construída a partir de atributos que os liderados avaliam como indispensáveis a um líder, o seu líder real, a quem ele responde no dia a dia organizacional, pode preencher ou não essas ILTs. Isso significa que a imagem idealizada do líder eficaz e o líder real pode ter maior ou menor congruência. Por sua vez, a congruência, ou a falta dela, pode ter efeitos nos liderados, que precisam ser estudados. Nesse contexto, o propósito do trabalho é então estudar o efeito da congruência entre ILTs e líder real na satisfação no trabalho dos liderados.

Com isso, essa pesquisa pretende verificar, dentro de uma visão contemporânea de liderança no serviço público, o efeito da congruência entre as ILTs dos seguidores, idealizadas pelos processos cognitivos subjacentes de percepção de liderança e as percepções de tais ILTs nos respectivos chefes imediatos atuais relacionados para a Satisfação no Trabalho numa Instituição Federal de Ensino Superior. Portanto, deste contexto surge a seguinte pergunta de pesquisa: *Quais os efeitos da congruência entre ILTs e os atributos de chefias imediatas atuais na Satisfação no Trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior?*

O objetivo geral dessa pesquisa é investigar os efeitos da congruência entre ILTs e atributos da liderança real para a satisfação no trabalho. Para alcançar o objetivo geral foi estabelecido o cumprimento dos seguintes objetivos específicos: apresentar conceitos e características de liderança pública; demonstrar como as Teorias Implícitas de Liderança moldam a maneira como os seguidores enxergam cognitivamente os líderes desejáveis no serviço público; identificar os protótipos desejáveis de líderes no serviço público, através das ILTs dos Servidores Técnico-Administrativos da organização pública alvo do estudo; medir o nível de congruência das ILTs dos servidores com os atributos dos respectivos chefes imediatos atuais no serviço público; testar os efeitos da congruência das ILTs dos servidores com os atributos dos respectivos chefes imediatos atuais a satisfação no trabalho.

Ao verificar através das Teorias Implícitas de Liderança (ILTs) dos Servidores Técnico-Administrativos quais imagens possuem de seus líderes públicos eficazes comparando-as com os atributos da chefia imediata atual, este estudo traz contribuições teóricas e práticas importantes. Do

ponto de vista teórico, os resultados realçam a importância de se entender as percepções de liderança e os modelos mentais dos seguidores para entender os efeitos da liderança no ambiente organizacional. Além disso, os resultados dos efeitos da (in)congruência na satisfação no trabalho também podem contribuir para a prática da liderança, fornecendo insumos capazes de orientar a implementação de intervenções voltadas para o entendimento e alinhamento de concepções mentais e expectativas associadas ao papel da liderança, de forma a reduzir efeitos negativos que surgem da baixa congruência.

## 2. Referencial Teórico

Conforme Van Wart (2013) e Van Slyke e Alexander (2006), existem várias revisões das diferentes teorias usadas para entender a liderança pública. No entanto, grandes questões permanecem no entendimento da interseção entre liderança pública e Administração Pública.

De acordo com Uhl-Bien e Ospina (2012), a liderança é, no fundo, um processo relacional e, portanto, é necessário considerar não apenas os líderes e seus comportamentos, mas também os processos de conexão entre líderes e aqueles com quem eles interagem, ou seja, os liderados. Isso envolve considerar, por exemplo, os processos cognitivos de construção de modelos mentais e de atribuição presentes em algumas teorias e estruturas de liderança, como por exemplo, a Teoria Implícita de Liderança (ILT).

O conceito de teoria implícita de liderança foi introduzido na literatura há mais de 40 anos para descrever as crenças e expectativas internas dos indivíduos (EDEN e LEVIATAN, 1975). O conceito foi desenvolvido após um estudo que Eden e Leviatan (1975) realizaram em uma amostra de estudantes. Foi solicitado aos participantes para classificarem um líder fictício da "planta X" sobre quem eles receberam poucas informações. Os resultados mostraram que quase a mesma estrutura fatorial emergiu mesmo em condições nas quais participantes afirmaram ter respondido aleatoriamente. Os pesquisadores concluíram que as pessoas têm teorias implícitas de liderança e que elas as usam para descrever líderes. Ou seja, as pessoas têm em mente certas características e comportamentos que são associados a líderes eficazes e que eles usam essas concepções sempre que interagem com outras pessoas para decidir se são semelhantes a líderes ou não. Dessa forma, as pessoas podem entender processos sociais, como liderança baseada em representações que eles possuem.

“Na medida em que a liderança pode envolver essas representações de outros, é importante

que os estudiosos da liderança pública explorem essas teorias implícitas da liderança” (SCHYNS e SCHILLING, 2011). Nesse contexto, um estudo das Teorias Implícitas de Liderança (ILTs) no serviço público, envolvendo, por exemplo, percepções de servidores públicos numa Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) poderá evidenciar as características e comportamentos que os seguidores esperam dos seus líderes, relacionando com os atributos de liderança da chefia atual, bem como apontar as consequências de uma maior ou menor congruência entre o líder ideal e o líder real para atitudes no trabalho do seguidor. É visado explorar essa temática que essa pesquisa foi desenvolvida.

Segundo Epitropaki e Martin (2004), existem semelhanças marcantes entre as características implícitas de liderança identificadas por diferentes estudos. Atributos como inteligência, honestidade, dinamismo e motivador parecem existir em todas as listas extraídas, e a maioria dos pesquisadores fizeram uma distinção entre traços positivos (prototípicos) e negativos (antiprototípicos).

Se houver uma correspondência entre os atributos exibidos por um líder real e as ILTs de um observador em relação ao seu líder ideal, é mais provável que o observador reconhecerá aquele indivíduo como um líder (LORD; FOTI. e DE VADER, 1984). As ILTs, no entanto, variam amplamente de indivíduo para indivíduo, e embora um indivíduo possa ver alguém como líder, um indivíduo diferente pode não ver (FOTI; BRAY; THOMPSON e ALLGOOD, 2012). Assim, semelhanças e diferenças entre ILT e seu líder real desempenham um papel importante no processo de liderança e, conseqüentemente, afetam os resultados relacionados ao exercício da liderança. Nesse contexto é essencial avaliar o impacto da congruência do sistema intrapessoal nestas diferentes ILTs e atributos reconhecidos em seu líder atual

Pesquisas têm mostrado que uma maior ou menor congruência entre as ILTs dos liderados com os atributos verificados nas lideranças atuais podem influenciar atitudes no trabalho. Nesse sentido, o presente estudo optou por investigar o impacto na satisfação no trabalho.

Na literatura, segundo Locke (1976), satisfação no trabalho é referida comumente como uma resposta emocional-afetiva ou uma resposta aos aspectos específicos do trabalho à medida em que as necessidades de um indivíduo são atendidas no trabalho. Ele define satisfação no trabalho como um estado emocional prazeroso ou positivo resultante da avaliação de um trabalho ou experiências de trabalho.

Conforme mencionado anteriormente, a percepção implícita versus correspondência real do líder público ou congruência nas percepções dos liderados sobre o comportamento do líder público

atual, que está no cerne da teoria de Lord e Maher (1993), tem sido mostrada como capaz de influenciar atitudes e, portanto, pode ter efeito na satisfação no trabalho. Isso porque as ILTs se mostram como poderosas estruturas interpretativas que indicam os atributos e comportamentos esperados de um líder (EPITROPAKI e MARTIN, 2005). Essas estruturas, armazenadas na memória, são ativadas na interação dos liderados com os líderes. Quando nessas interações os atributos e comportamentos esperados são encontrados no líder real, os seguidores tendem então a reconhecer seu líder real como um líder efetivo, e esse reconhecimento preenche as expectativas do liderado, deixando-o mais satisfeito com seu trabalho e as relações de liderança ali vivenciadas.

Consistente com esse argumento, Whiteley, Sy e Johnson (2012) provaram que expectativas positivas satisfeitas sobre uma relação de trabalho dão origem ao chamado “efeito Pigmaleão”, uma profecia autorrealizável que cria uma propensão para os detentores das expectativas fazerem outras inferências e comportamentos positivos, o que acaba impactando positivamente suas percepções e atitudes gerais relacionadas ao trabalho.

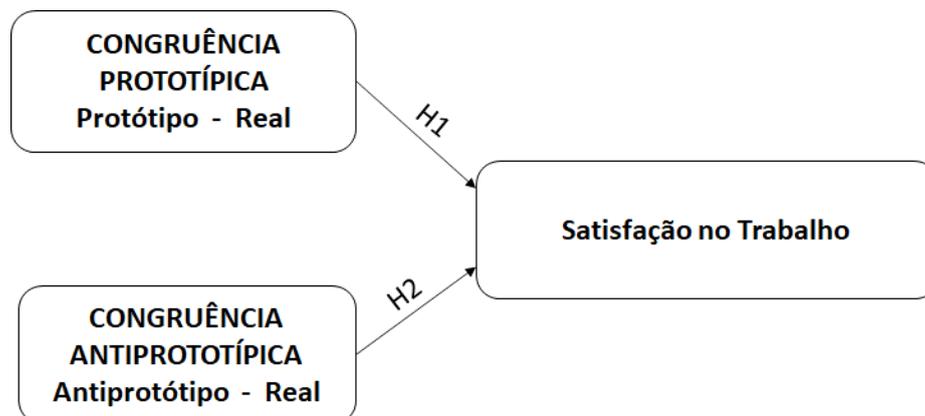
Portanto, percebe-se que a congruência das percepções de um líder público ideal pelo liderado e os atributos de seu líder público na realidade – congruência esta que pode ser analisada nas dimensões prototípicas e antiprototípicas (cf. EPITROPAKI e MARTIN, 2005) pode afetar as atitudes no trabalho do liderado, como satisfação no trabalho. Dessa forma, as seguintes hipóteses são propostas a seguir e ilustradas na Figura 1 abaixo:

**Hipótese H1:**

*A congruência prototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.*

**Hipótese H2:**

*A congruência antiprototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.*



**Figura 1.** Modelo Teórico  
Fonte: Elaborado pelos autores

### 3. Método de Pesquisa

Foi realizado um estudo empírico *descritivo quantitativo* usando o “*Método de Análise de Regressão*”. Nesse estudo, medimos a importância dos seis fatores de ILTs propostos por Epitropaki e Martin (2004), que são: *sensibilidade, dedicação, inteligência e dinamismo* (fatores prototípicos) e *tiranía e masculinidade* (fatores antiprototípicos), categorizados em 21 traços de liderança no serviço público para identificar as percepções de líder ideal dos servidores e confrontar as respectivas características com o líder imediato atual. Nesse contexto, utilizamos de acordo com os estudos de Epitropaki e Martin (2005), que apresenta a variável Congruência - diferença de atributos de liderança ideal e real, questionário Parte 1 de 21 características de Líder, medindo as ILTs dos Servidores Técnico-administrativos da UFF e o Questionário - Parte 2 - de dados coletados dos respectivos servidores, explorando suas percepções da sua chefia real imediata dentro das 21 características anteriores, ou seja, reconhecimento das ILTs. Os servidores foram convidados a responder uma parte do questionário relacionada a suas atitudes, no caso específico dessa pesquisa, sendo usada como variável final a Satisfação no Trabalho (variável atitudinal) além de dados demográficos de respondentes e variáveis de controle.

#### 3.1. Medidas

##### ILTs

Uma versão revisada de 21 itens da escala original de 41 itens desenvolvida por

OFFERMANN; KENNEDY e WIRTZ (1994) foi usada para medir ILTs (EPITROPAKI e MARTIN, 2004). Os participantes foram convidados a avaliar o quão característico cada um dos 21 traços apresentados seria de um líder público ideal, sem definição explícita do termo fornecido. Cada característica foi avaliada em uma escala de 9 pontos com opções de resposta que variam de *nada característico a extremamente característico*. A escala ILTs compreende seis dimensões do ILT, a saber, Sensibilidade (3 itens: compreensivo, sincero, prestativo), Inteligência (4 itens: inteligente, bem informado, educado, hábil), Dedicção (3 itens: motivado, dedicado, trabalhador), Dinamismo (3 itens: enérgico, forte, dinâmico;), Tirania (6 itens: dominador, agressivo, manipulador, fala alto, pretensioso, egoísta) e Masculinidade (2 itens: masculinidade (como demonstração de valores e comportamentos masculinos), viril). Além disso, foi feita uma distinção entre dimensões prototípicas, ou seja, sensibilidade, inteligência, motivação e dinamismo (protótipo de liderança) e dimensões antiprototípicas, ou seja, tirania e masculinidade (antiprotótipo de liderança).

### Reconhecimento de ILTs

A escala de ILTs revisada de 21 itens acima mencionada foi usada para a medição de características reconhecidas no líder público atual, mas as instruções dadas foram alteradas. Em vez de ser perguntado para afirmar como as características se aplicam a um líder público ideal, os participantes serão solicitados a declarar como as mesmas características se aplicaria a seus chefes imediatos atuais. Mais uma vez, foi usada uma escala de avaliação de 9 pontos, com opções de resposta que variam de *nada característico a extremamente característico*. Seis dimensões, ou seja, sensibilidade, inteligência, dedicação, dinamismo, tirania e masculinidade, também seriam hipotetizados para o reconhecimento da escala das ILTs, e mais uma vez uma distinção será feita entre o reconhecimento de atributos prototípicos (reconhecimento de protótipo) e atributos antiprototípicos (reconhecimento de antiprotótipo).

Para medir essa percepção de reconhecimento de ILTs foi usada a mesma escala da Epitropaki e Martin (2004) para identificar os atributos ideais, porém aqui os respondentes usam como referência nas suas avaliações a sua chefia imediata atual.

### Índice de Congruência

Usamos a diferença absoluta de ILTs menos o reconhecimento de ILTs para medir a correspondência entre atributos de ILTs e atributos reconhecidos no líder atual. Essa diferença é um índice de “*congruência*” comum usado em muitos estudos para representar o ajuste entre atributos percebidos e desejados, como atributos de trabalho (por exemplo, Barrett, 1978; Swaney e Prediger,

1985), ou entre percebido e características subordinadas desejadas (DANSEREAU; GRAEN e HAGA, 1975; TOFFLER, 1981).

### **Satisfação no Trabalho**

Para a medição da satisfação no trabalho dos servidores, foi usada a escala de satisfação geral no trabalho de 15 itens de Warr; Cook e Wall (1979). Os participantes foram convidados a denotar o quão satisfeitos eles estão com 15 aspectos de seu trabalho, por exemplo, condições físicas, colegas de trabalho, e assim por diante. As respostas foram obtidas usando um formato de 7 pontos com opções de resposta que variam de discordo totalmente a concordo totalmente.

### **Dados demográficos de respondentes e variáveis de controle**

Informações sobre variáveis demográficas, em intervalos de valores, como: sexo, idade, nível de classificação do cargo na Instituição, Unidade de trabalho, tempo na Instituição (medido em anos), sexo da chefia imediata atual e a duração da relação chefia imediata atual-servidor (em anos) foram coletadas. Além disso, a frequência do contato chefia imediata atual – servidor foi usada como uma variável de controle.

### *3.2. Amostra e Procedimentos de Coleta*

A amostra do presente estudo é composta por Servidores Técnico-Administrativos ativos da Universidade Federal Fluminense. A coleta dos dados aconteceu por meio de coleta pela Internet em 2021, e os referidos servidores estavam em atividade remota devido a pandemia provocada pelo coronavírus (COVID-19). Em 2021, o total de servidores técnico-administrativos ativos era 3703.

O Modelo Google Forms de Questionário foi enviado pelo Setor de Comunicação da UFF-Marketing digital através do Informativo Comunica UFF – Seção de Pesquisa para os e-mails institucionais dos Servidores Técnico-Administrativos.

Foi pesquisada a Universidade como um todo: as Unidades Acadêmicas, Reitoria, Outras Unidades Administrativas e o Hospital Universitário Antônio Pedro (HUAP). Um total de 207 Servidores Técnico-Administrativos da UFF responderam ao questionário por completo.

Uma análise descritiva dos dados coletados permitiu levantar as características dos respondentes e as informações demográficas da amostra são apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1. Informações Demográficas da Amostra.

Variáveis de Controle	N	% (N=207)	Variáveis de Controle	N	% (N=207)
1. Idade			6. Tempo subordinado à chefia imediata UFF		
1. Entre 22 a 30 anos	21	10,0%	1. Menos de 1 ano	40	20,5%
2. Entre 31 a 40 anos	93	44,1%	2. 1 ano	27	12,9%
3. Entre 41 a 50 anos	48	22,7%	3. 2 anos	64	30,5%
4. Entre 51 a 60 anos	33	15,7%	4. 3 anos	15	7,2%
5. Acima de 60 anos	16	7,6%	5. 4 anos	15	7,2%
			6. 5 anos	16	7,5%
2. Sexo			7. 6 anos	9	4,0%
1. Masculino	64	31,0%	8. 7 anos	5	2,4%
2. Feminino	143	69,0%	9. 8 anos	3	1,4%
			10. 9 anos	3	1,4%
3. Nível do cargo na UFF			11. 10 anos	2	1,0%
1. E (Superior)	104	51,0%	12. 11 anos	1	0,5%
2. D (Médio)	96	45,0%	13. 12 anos	1	0,5%
3. C (Fundamental)	7	4,0%	14. 13 anos	1	0,5%
			15. 15 anos	1	0,5%
4. Unidade de Trabalho			16. 17 anos	1	0,5%
1. Unidade Acadêmica	90	43,0%	17. 20 anos	2	1,0%
2. Reitoria	59	29,0%	18. 32 anos	1	0,5%
3. Outras Unidades Administ	37	18,0%			
4. HUAP	21	10,0%	7. Sexo da chefia imediata		
			1. Masculino	85	41,0%
5. Tempo de UFF			2. Feminino	122	59,0%
1. Menos de 1 ano	2	1,0%			
2. Entre 1 e 5 anos	79	37,4%	8. Frequência de contato com a chefia imediata		
3. Entre 6 e 10 anos	66	31,2%	1. nem sempre	9	5,0%
4. Entre 11 e 20 anos	37	17,5%	2. ocasionalmente	22	10,0%
5. Entre 21 e 30 anos	8	3,8%	3. às vezes	27	13,0%
6. Entre 31 e 45 anos	17	8,0%	4. razoavelmente frequente	57	27,0%
7. Acima de 45 anos	2	0,5%	5. sempre	92	45,0%

Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que a faixa etária predominante foi de 31 a 40 anos (44,1%). Cabe ressaltar que a maior parte dos respondentes é do sexo feminino (69,0%). Aproximadamente metade 51% estão ocupando cargos de nível superior no Nível de Classificação E, a maior parte trabalha em Unidades Acadêmicas (43,0%) com tempo de UFF entre 1 a 5 anos (37,4%) e a grande maioria está a 2 anos subordinada a chefia imediata atual (30,5%) que faz sentido com as eleições na UFF para Chefe e Subchefe de Departamentos, o sexo da chefia predominante na amostra é o feminino com 59,0% e a amostra informa que 45,0% dos respondentes sempre tem contato presencial ou remoto com a chefia imediata atual.

#### 4. Apresentação e análise dos resultados

Após coletados os dados dos 207 respondentes, esses dados foram tabulados e incorporados ao Sistema IBM SPSS Statistics 20 para as respectivas análises. Inicialmente calculamos através do IBM SPSS Statistics 20 as médias das variáveis. Em seguida calculamos o Alfa de Cronbach das variáveis principais do estudo, que é uma medida estatística que dá a certeza de que os itens que foram usados para medir uma determinada variável são coerentes entre si e caminham no mesmo sentido

numa Análise de Confiabilidade. O ideal é que esse valor seja superior a 70%. Posteriormente calculamos as correlações das variáveis apresentadas na tabela 2, investigando assim as variáveis do estudo estão relacionadas entre si. Por fim, rodamos os modelos de regressões, incluindo as variáveis independentes Congruência Prototípica e Antiprototípica e as variáveis de controle como explicativas da variável dependente – satisfação no trabalho.

No que tange à análise de confiabilidade (Alpha de Cronbach), encontramos os seguintes valores: Satisfação (Cronbach's Alpha = 90%); Congruência Prototípica (Cronbach's Alpha = 86%) e Congruência Antiprototípica (Cronbach's Alpha = 80%). Esses valores dão a certeza que os itens que foram usados para medir as variáveis são coerentes entre si e caminham no mesmo sentido numa Análise de Confiabilidade, pois apresentam valores de Cronbach's Alpha superiores a 70%.

### Correlações

Tabela 2. Médias, Desvios Padrão e Correlações entre as Variáveis.

Variáveis	Média	D.P.	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Controle</b>													
1 Idade	42,32	10,79	207										
2 Nível do Cargo	2,47	0,56	207	-,034									
3 Sexo	0,69	0,46	207	-,080	,154*								
4 Tempo de UFF	10,86	10,30	207	,750**	-,012	-,040							
5 Tempo com a Chefia	3,06	3,86	207	,300**	-,090	-,360	,0400**						
6 Sexo da Chefia	0,60	0,69	207	-,040	,110	,110	-,044	-,020*					
7 Frequência com a Chefia	4,02	1,45	207	-,014	-,050	-,016	-,006	-,097	-,064				
<b>Dependente</b>													
8 Satisfação no Trabalho	4,86	0,96	207	,160*	,005	-,076	,145*	-,026	-,008	,0311**			
<b>Explicativas</b>													
9 Congruência Prototípica	1,29	0,87	207	-,0120	,146*	-,032	-,067	,213**	-,095	-,123	-,226**		
10 Congruência Antiprototípica	0,84	0,84	207	-,110	-,060	-,103	-,112	,128	-,138	-,159*	-,194**	,0385**	

Correlação é significativa para \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$

Nível do cargo: Superior (E) = 3, Médio (D) = 2 Fundamental (C) = 1. Sexo: 0= Masculino, 1= Feminino. Sexo da Chefia: 0= Masculino, 1= Feminino.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados SPSS 20

### Principais correlações significantes:

CG Prototípica x CG Antiprototípica (0,385\*\*); Satisfação no Trabalho x Tempo de UFF (0,145\*); Frequência com Chefia x Satisfação no Trabalho (0,311\*\*); CG Prototípica x Satisfação no Trabalho (-0,226\*\*); CG Antiprototípica x Satisfação no Trabalho (-0,194\*\*); CG Antiprototípica x Frequência com Chefia (-0,160\*).

Observa-se que a Congruência Prototípica e Antiprototípica estão significativamente

correlacionadas com a Satisfação no Trabalho de forma negativa, ou seja, quanto menor o valor da congruência maior será a satisfação no trabalho, pois o valor ideal de Congruência é zero.

### Regressões

#### Congruência Prototípica → Satisfação no Trabalho

Tabela 3. Coeficientes de Regressão - SPSS 20\*.

Modelo	B	Std. Erro	Beta	t	Sig.
Constante	4,106	0,426	-	9,629	0,000
<b>Congruência Prototípica</b>	-0,197	0,076	-0,179	-2,610	<b>0,010</b>
Nível do Cargo	0,008	0,115	0,005	0,072	0,943
Sexo	-0,154	0,138	-0,074	-1,114	0,267
Tempo de UFF	0,013	0,007	0,138	1,911	0,057
Tempo com Chefia	-0,004	0,019	-0,016	-0,217	0,829
Frequência com Chefia	0,242	0,056	0,287	4,335	0,000
Sexo da Chefia	0,010	0,132	0,005	0,072	0,942

\*. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados SPSS 20

#### Congruência Antiprototípica → Satisfação no Trabalho

Tabela 4. Coeficientes de Regressão - SPSS 20\*.

Modelo	B	Std. Erro	Beta	t	Sig.
Constante	3,945	0,419	-	9,407	0,000
Nível do Cargo	0,038	0,115	0,022	0,331	0,741
Sexo	-0,176	0,140	-0,085	-1,260	0,209
Tempo de UFF	0,013	0,007	0,114	1,971	0,050
Tempo com Chefia	-0,010	0,019	-0,039	-0,528	0,598
Sexo da Chefia	-0,002	0,134	-0,001	-0,016	0,987
Frequência com Chefia	0,241	0,057	0,286	4,258	0,000
<b>Congruência Antiprototípica</b>	-0,155	0,079	-0,135	-1,955	<b>0,052</b>

\*. Variável Dependente: Satisfação no Trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados SPSS 20

Conforme observado, as regressões foram significantes para a variável independente congruência prototípica na variável dependente Satisfação no Trabalho com sig. = 0,01 e para a variável independente congruência antiprototípica na variável dependente Satisfação no Trabalho com sig. = 0,05, confirmando as hipóteses H1 (A congruência prototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho) e H2 (A congruência antiprototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho).

## 5. Conclusões

Este estudo teve como objetivo geral investigar os efeitos da congruência prototípica e antiprototípica entre ILTs e atributos da liderança real para a satisfação no trabalho dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal Fluminense. Para isso, foram testadas empiricamente algumas hipóteses, elaboradas a partir de estudos e evidências de pesquisas anteriores. Cabe ressaltar que as previsões da congruência prototípica e antiprototípica entre as ILTs de líderes públicos ideais e os atributos do líder atual estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho após confirmação empírica, significando que quanto maior essa congruência, ou seja, quanto mais próximas as características da chefia imediata atual do servidor em relação ao que ele imagina de características de líder ideal no serviço público mais satisfeito ele estará no trabalho. Do ponto de vista teórico, os resultados realçam a importância das concepções mentais para as atitudes dos trabalhadores. Do ponto de vista prático, os resultados sinalizam a necessidade de a área de gestão de pessoas em organizações públicas conhecer e trabalhar as ILTs dos servidores de forma a melhor alinhar expectativas e concepções de liderança e assim reduzir incongruências que possam minar a satisfação dos servidores. Nesse contexto, o resultado desta pesquisa será importante para o setor de gestão de pessoas na Universidade Federal Fluminense em prol de políticas e práticas administrativas no que se refere a liderança pública praticada numa Instituição Federal de Ensino Superior, pois seu impacto na Satisfação no Trabalho do liderado vem indicar para os gestores públicos a necessidade de suprir uma lacuna em treinamento e desenvolvimento de líderes eficazes no Serviço Público. A participação em programas de treinamento e desenvolvimento de líderes no serviço público que promova autoconhecimento e desenvolvimento gerencial seria fundamental para as atuais e futuras chefias.

Embora o estudo apresente informações importantes sobre as relações estudadas, os resultados podem ter sido impactados por possíveis limitações, como na diferença absoluta de ILTs e o reconhecimento de ILTs para medir as congruências podem criar uma série de dificuldades, como problemas de confiabilidade e dificuldades na interpretação, bem como um efeito de confusão nos componentes. Possíveis vieses nas respostas do questionário tendo em vista o fato do pesquisador ser servidor da Instituição pesquisada e o fato da pesquisa ter sido realizada com os servidores em trabalho remoto (COVID-19).

Em pesquisas futuras, sugere-se que os pesquisadores utilizem uma variável moderadora para verificar se o impacto dessa variável potencializa as relações estudadas contribuindo para um estudo

empírico mais abrangente tendo como cenário o serviço público. Outra sugestão é que os próximos estudos relativos ao tema ao invés de se concentrarem apenas na variável dependente Satisfação no Trabalho inclua também outras variáveis atitudinais e comportamentais no estudo, Nesse sentido, sugere-se aos futuros pesquisadores uma comparação da congruência prototípica e antiprototípica, ou seja, a diferença das características que os servidores imaginam de líder público ideal e eficaz com as características percebidas de seus chefes imediatos na atualidade em relação aos servidores que possuem chefes técnico-administrativos nas Unidades Administrativas com os servidores que possuem chefes docentes eleitos nas Unidades Acadêmicas, pois o primeiro costuma a ter uma rotatividade menor e o segundo dependendo de sua performance como chefe na parte administrativa poderá ser reeleito ou não, podendo impactar o tempo de permanência e a respectiva interação com a chefia imediata do servidor e que realizem um estudo comparativo envolvendo outras IFES a fim de compreender a relação líder/liderado em ambientes e culturas organizacionais semelhantes.

## 6. Referências

BARRETT, G. V. **Task design, individual attributes, work satisfaction, and productivity.** Work organization research, p. 261–278. Kent, OH: Kent State University Press, 1978.

BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público.** Brasília, ENAP, 2019.

DANSEREAU, F.; GRAEN, G. e HAGA, W.J. **A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations.** *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, 1975.

EDEN, D. e LEVIATAN, U. **Implicit leadership theory as determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales.** *Journal of Applied Psychology*, v.60, p.736 -741, 1975.

EPITROPAKI, O. e MARTIN, R. **Implicit leadership theories in applied settings: fator estrutura, generalizability, and stability over time.** *Journal of Applied Psychology*. V.89, n.2, p.293-310, 2004.

\_\_\_\_\_. **From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes.** *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 659–676, 2005.

FOTI, R. J.; BRAY, B. C.; THOMPSON, N. J. e ALLGOOD, S. F. **Know thy self, know thy leader: Contributions of a pattern-oriented approach to examining leader perceptions.** *The Leadership Quarterly*, 23(4), 702–717, 2012.

- HARTLEY, J. **Ten propositions about public leadership.** Department of Public Leadership and Social Enterprise, The Open University, International Journal of Public, v. 14, n.4, p.202-217, 2018.
- LOCKE, E. A. **The nature and causes of job satisfaction.** Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally. College Publishing, 1976. p. 1297-1349.
- LORD, R. G.; FOTI, R. J. e DE VADER, C. L. **A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions.** Organizational Behavior and Human Performance, v.34, p.343-378, 1984.
- LORD, R. G.e MAHER, K. J. **Leadership and information processing: Linking perceptions and performance.** London: Routledge, 1993.
- LORD, R. G.; EPITROPAKI O.; FOTI R. J. e HANSBROUGH, T.K. **Implicit Leadership Theories, Implicit Followership Theories and Dynamic Processing of Leadership Information.** Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, n. 7, p. 49–74, 2020.
- NOGUEIRA, M. L.; COSTA, L. V. e CLARO, J. C. **Relação entre o estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo.** RACE, Joaçaba, v. 14, n. 2, p. 707-736, 2015.
- OFFERMANN, L. R.; KENNEDY, J. K.Jr. e WIRTZ, P. W. **Implicit leadership theories: Content, structure and generalizability.** Leadership Quarterly, v.5, p.43–58, 1994.
- SCHYNS, B.; MEINDL, J.R. **An overview of implicit leadership theories and their application in organisation practice.** Implicit leadership theories essays and explorations. Leadership horizons series. Greenwich, Conn, Information Age Public, p. 15–36, 2005.
- SCHYNS, B.; SCHILLING, J. **Implicit Leadership Theories: Think Leader, Think Effective?** Journal of Management Inquiry. v.20, n.2, p. 141-150, 2011.
- SWANEY, K.; PREDIGER, D. **The relationship between interest– occupation congruence and job satisfaction.** Journal of Vocational Behavior, 26, p.13–24, 1985.
- SOBRAL, F. e FURTADO, L. **A liderança pós-heroica: Tendências atuais e desafios para o ensino de liderança.** RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 59, n. 3, p. 209–214, 2019.
- TOFFLER, B. L. **Occupational role development: The changing determinants of outcomes for the individual.** Administrative Science Quarterly, 26, 396 – 418, 1981.
- UHL-BIEN, M. & OSPINA, S. **Advancing Relational Leadership Research,** Information Age Publishing, Charlotte, NC, 2012.
- VAN WART, M. **‘Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders’,** Public Administration Review, v.73, n.4, p.553–565, 2013.

VAN SLYKE, D. M.; ALEXANDER, R.W. **Public service leadership: Opportunities for clarity and coherence.** American Review of Public Administration, v.6, p. 362-374, 2006.

VOGEL, R., e WERKMEISTER, L. **What is Public about Public Leadership? Exploring Implicit Public Leadership Theories.** Journal of Public Administration Research and Theory, v. 31, n. 1, pp. 166-183, 2021

WARR, P.; COOK, J.; WALL, T. **Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being.** Journal of Occupational Psychology, Vol. 52, Ed. 2, p. 129–148, 1979.

WHITELEY, P.; SY, T.; JOHNSON, S. K. **Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring pygmalion effects.** The Leadership Quarterly, Vol. 23, Ed. 5, p. 822-834, 2012.