

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Duane Emanuel Leal Guimarães

**EFEITOS DA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE
DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS NO ENGAJAMENTO NO
TRABALHO: ENFOQUE NO PAPEL INTERVENIENTE DA JUSTIÇA
ORGANIZACIONAL E DO ESTILO DE LIDERANÇA**

Santa Maria, RS
2022

Duanne Emanuel Leal Guimarães

EFEITOS DA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS NO ENGAJAMENTO NO TRABALHO: ENFOQUE NO PAPEL INTERVENIENTE DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E DO ESTILO DE LIDERANÇA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Ciências Contábeis**, área de concentração Controladoria, Governança e Sustentabilidade, Linha de Pesquisa Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Cristiano Sausen Soares

Santa Maria, RS
2022

Guimarães, Duanne Emanuel Leal
Efeitos da Consistência do Sistema de Gestão de
Desempenho de Recursos Humanos no Engajamento no
Trabalho: Enfoque no Papel Interveniente da Justiça
Organizacional e do Estilo de Liderança / Duanne Emanuel
Leal Guimarães.- 2022.
126 p.; 30 cm

Orientador: Cristiano Sausen Soares
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Ciências Contábeis, RS, 2022

1. Consistência do sistema de gestão de desempenho de
recursos humanos 2. Engajamento no trabalho 3. Justiça
organizacional 4. Estilos de liderança I. Soares,
Cristiano Sausen II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, DUANNE EMANUEL LEAL GUIMARÃES, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Duanne Emanuel Leal Guimarães

EFEITOS DA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS NO ENGAJAMENTO NO TRABALHO: ENFOQUE NO PAPEL INTERVENIENTE DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E DO ESTILO DE LIDERANÇA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Ciências Contábeis**, área de concentração Controladoria, Governança e Sustentabilidade, Linha de Pesquisa Controladoria.

Aprovada em 15 de setembro de 2022.

Cristiano Sausen Soares, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Rosimeire Pimentel Gonzaga, Dr.^a (UFES)
(Membro Interno)

Edicreia Andrade dos Santos, Dr.^a (UFPR)
(Membro Externo)

Santa Maria, RS
2022

Dedico este trabalho à minha família, meus maiores incentivadores. Meus pais Manoel Celestino e Solange, que souberam me educar e proporcionar o estudo que me provê tantas oportunidades. A minha esposa Kellane e minha filha Maria Alice pelo apoio incondicional e amor compartilhado comigo todos os dias.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as bênçãos em minha vida, pelos desafios e cruces colocadas ao longo dessa caminhada, que dignificaram a trajetória e tornaram as conquistas pessoais e profissionais ainda mais gratificantes. Minha força e vitória é Jesus. Deus santo, forte e imortal!

Presto gratidão aos meus pais Manoel Celestino e Solange pelo esforço em garantir meu sustento, saúde, educação, assim como pelos valores e ensinamentos transmitidos a mim. Sempre terei gratidão, admiração, respeito e amor por vocês. Aos meus avós paternos (Simão Celestino e Dagmar Campelo) e maternos (José Leal e Tereza Moreira) por me ensinarem valores tão importantes. A estes últimos quero deixar um agradecimento especial por acreditarem em mim e ajudarem a financiar meus estudos. Agradecer a minha irmã Maria Tereza e demais familiares que foram e são importantes nessa trajetória, como o meu tio Prof. Dr. José Elivalto, fonte de inspiração na trajetória acadêmica, e minha madrinha Eliane Leal com seu amor maternal, que cumprimento em nome de toda a família. Agradecer os amigos e aos servidores do DNIT pelo apoio.

Agradeço imensamente a minha amada esposa Kellane pelo companheirismo ao longo desses 15 anos. Foram muitas batalhas travadas e todas as conquistas também refletem o seu esforço e dedicação como esposa. Sempre com muita atenção, amor, zelo e capacidade de me guiar nos momentos mais difíceis. Como é bom compartilhar a vida ao seu lado. Agradeço ao presente de Deus, Maria Alice, minha filha tão amada, que me revigora e me dá tanta alegria.

Meus sinceros agradecimentos ao meu orientador Professor Doutor Cristiano Sausen Soares, por contribuir com seus conhecimentos. Esteve sempre presente em todos os momentos do mestrado, alicerçando os meus passos e incentivando as conquistas. Obrigado pelo respeito, serenidade e sua amizade. No momento da seleção do mestrado em contabilidade da UFSM, já havia percebido que o distinto professor não seria apenas um orientador, mas um amigo, parceiro intelectual e profissional para minha vida.

Agradeço ao Professor Doutor Vinícius Costa da Silva Zonatto, que de forma esmera conduziu a coordenação do nosso PPGCC. Falo nosso, somos a primeira turma do programa, que já nasceu tão madura e produtiva. Parabéns ao professor Vinícius e todos os docentes que trabalharam para o nascimento e construção desse mestrado tão qualificado. Agradeço a minha banca de dissertação, Professoras Doutoras Rosimeire Pimentel Gonzaga e Edicreia Andrade dos Santos, pelos ensinamentos, parcerias em produções científicas e orientação na dissertação. Meu muito obrigado a minha amiga Macilena, que foi tão presente na conquista do mestrado. Seu apoio foi ímpar. Agradeço aos demais amigos da turma e parabenizo a todos pela conquista!

“Bendita e louvada seja no céu a Divina Luz e nós também na terra louvemos a Santa Cruz. Os céus cantam a vitória [...] cantemos louvores à Santa Cruz. Humildes e confiantes levemos a nossa cruz, seguindo o sublime exemplo do nosso Senhor Jesus! [...] bandeira vitoriosa o santo sinal da cruz” (Hino da Santa Cruz).

RESUMO

EFEITOS DA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS NO ENGAJAMENTO NO TRABALHO: ENFOQUE NO PAPEL INTERVENIENTE DA JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E DO ESTILO DE LIDERANÇA

AUTOR: Duanne Emanuel Leal Guimarães
ORIENTADOR: Prof. Dr. Cristiano Sausen Soares

O estudo tem por objetivo analisar os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos no engajamento no trabalho, mediado pela justiça organizacional e moderado pelo estilo de liderança, em uma Autarquia Pública Federal. Inserida na perspectiva positivista, a pesquisa quantitativa, descritiva, realizada de forma específica por uma *survey single entity*, desenvolve uma abordagem comportamental, sob os níveis de análise organizacional e individual. A amostra do trabalho contou com a participação de 132 servidores públicos, dentre gestores e não gestores, que participaram de processos de avaliação de desempenho de pessoal. As relações teóricas entre os constructos foram testadas a partir da modelagem de equações estruturais. Os constructos analisados foram a consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos (CSGDRH), o engajamento no trabalho, justiça organizacional e estilos de liderança. Os achados da pesquisa demonstram relação significativa e positiva entre CSGDRH e o engajamento no trabalho, entre a CSGDRH e a justiça organizacional, assim como entre esta e o engajamento no trabalho, o que permite inferir que a CSGDRH e a justiça organizacional são preditores do engajamento no trabalho. Observou-se um efeito mediador da justiça organizacional na relação entre CSGDRH e engajamento no trabalho, contudo não foi confirmada a moderação do estilo de liderança na relação entre a percepção de justiça organizacional e o engajamento no trabalho, bem como os efeitos intervenientes do modelo global de análise. Estes achados revelam que a CSGDRH potencializa o engajamento no trabalho, que é influenciado de maneira direta e indireta pela justiça organizacional. Os resultados são convergentes parcialmente com a literatura no que tange aos estilos de liderança, visto que existem inconsistências quando da análise de contextos e ambientes variados. Conclui-se que a CSGDRH influencia de forma positiva o engajamento no trabalho e, conjuntamente, a justiça organizacional tem efeito mediador, porém, não se confirma a moderação dos estilos de liderança. Os resultados oferecem a percepção da importância da CSGDRH no setor público e contribuem ao reafirmar que fatores comportamentais dos funcionários são parte significativa na busca por melhores resultados organizacionais.

Palavras-chave: Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos. Engajamento no trabalho. Justiça organizacional. Estilos de liderança.

ABSTRACT

EFFECTS OF THE CONSISTENCY OF THE HUMAN RESOURCES PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM ON WORK ENGAGEMENT: FOCUS ON THE INTERVENING ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND THE LEADERSHIP STYLE

AUTHOR: Duanne Emanuel Leal Guimarães

ADVISOR: Prof. Dr. Cristiano Sausen Soares

The study aims to analyze the effects of the consistency of the human resources performance management system on work engagement, mediated by organizational justice and moderated by leadership style, in a Federal Public Authority. Inserted in a positivist perspective, quantitative, descriptive research, specifically by a survey single entity, develops a behavioral approach, under the levels of organizational and individual analysis. The work sample included the participation of 132 public servants, among managers and non-managers, who participated in personnel performance evaluation processes. The theoretical relationships between the constructs were tested using structural equation modeling. The analyzed constructs were the consistency of the human resources performance management system (CSGDRH), engagement at work, organizational fairness and leadership styles. The research findings demonstrate a significant and positive relationship between CSGDRH and engagement at work, between CSGDRH and organizational justice, as well as between the latter and engagement at work, which allows us to infer that CSGDRH and organizational justice are predictors of engagement at work. A mediating effect of organizational justice was observed in the relationship between CSGDRH and engagement at work, however, the moderation of leadership style in the relationship between perception of organizational justice and engagement at work, as well as the intervening effects of the global model, was not confirmed. of analysis. These findings reveal that CSGDRH enhances engagement at work, which is directly and indirectly influenced by organizational justice. The results partially converge with the literature regarding leadership styles, since there are inconsistencies when analyzing different contexts and environments. It is concluded that the CSGDRH positively influences engagement at work and, together, organizational justice has a mediating effect, however, the moderation of leadership styles is not confirmed. The results offer a perception of the importance of CSGDRH in the public sector and contribute by reaffirming that behavioral factors of employees are a significant part in the search for better organizational results.

Keywords: Consistency of the human resources performance management system. Work engagement. Organizational justice. Leadership styles.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo teórico de análise.....	48
FIGURA 2 – Portfólio bibliográfico bruto.....	53
FIGURA 3 – Portfólio bibliográfico	54
FIGURA 4 – Resultados dos coeficientes de caminho do primeiro modelo estrutural testado.....	78
FIGURA 5 – Resultados dos coeficientes de caminho do segundo modelo estrutural testado.....	81
FIGURA 6 – Resultados dos coeficientes de caminho do terceiro modelo estrutural testado.....	86
FIGURA 7 – Resultados dos coeficientes de caminho do quarto modelo estrutural testado.....	91
FIGURA 8 – Resultados dos coeficientes de caminho do quinto modelo estrutural testado.....	95

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Dimensões da justiça organizacional.....	33
QUADRO 2 – Diferenças entre estilos de liderança.....	37
QUADRO 3 – Constructos da pesquisa.....	59
QUADRO 4 – Medidas de ajuste global.....	63

LISTA DE TABELAS

TABELA 1– Artigos que formam o PB.....	54
TABELA 2– Evolução da pesquisa ao longo dos anos.....	56
TABELA 3– Gênero e faixa etária dos participantes da pesquisa.....	65
TABELA 4– Área de atuação e formação acadêmica dos participantes da pesquisa.....	66
TABELA 5– Exercício de chefia e tempo de instituição dos participantes da pesquisa.....	66
TABELA 6– Percepção dos participantes da pesquisa sobre estilos de liderança das chefias imediatas.....	67
TABELA 7– Estatística descritiva do constructo CSGDRH.....	68
TABELA 8– Estatística descritiva do constructo justiça organizacional.....	70
TABELA 9– Estatística descritiva do constructo estilo de liderança.....	72
TABELA 10– Estatística descritiva do constructo engajamento no trabalho.....	74
TABELA 11– Matriz de correlação dos principais constructos.....	75
TABELA 12– Teste de viés de método.....	76
TABELA 13– Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do primeiro modelo..	78
TABELA 14– Coeficientes estruturais do primeiro modelo testado	80
TABELA 15– Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do segundo modelo..	82
TABELA 16– Coeficientes estruturais do segundo modelo testado.....	84
TABELA 17– Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do terceiro modelo....	87
TABELA 18– Coeficientes estruturais do terceiro modelo testado.....	88
TABELA 19– Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do quarto modelo.....	91
TABELA 20– Coeficientes estruturais do quarto modelo testado.....	93
TABELA 21– Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do quinto modelo.....	96
TABELA 22– Coeficientes estruturais do quinto modelo testado.....	97

LISTA DE SIGLAS

GDRH	Gestão de Desempenho de Recursos Humanos
SGD	Sistema de Gestão de Desempenho
CSGDRH	Consistência dos Sistema de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
SGDRH	Sistema de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos
AD	Avaliação de Desempenho
PB	Portfólio Bibliográfico
MIInfra	Ministério da Infraestrutura
SIGPEPE	Sistema de Gestão de Pessoas
TCLE	Termo de Consentimento de Livre Esclarecimento
UFMS	Universidade Federal de Santa Maria
UWES	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>
MLQ	Questionário de Liderança Multifator

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	15
1.2	LACUNA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	18
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	20
1.3.1	Objetivo geral	20
1.3.2	Objetivos específicos	20
1.4	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	20
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1	GESTÃO DE DESEMPENHO E SGDRH.....	25
2.2	CONSISTÊNCIA DE SGDRH.....	28
2.3	JUSTIÇA ORGANIZACIONAL.....	30
2.4	ESTILOS DE LIDERANÇA.....	34
2.5	ENGAJAMENTO NO TRABALHO.....	38
2.6	MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE.....	40
2.6.1	Consistência do SGDRH e engajamento no trabalho	40
2.6.2	Consistência do SGDRH, justiça organizacional e engajamento no trabalho	43
2.6.3	Justiça organizacional, estilos de liderança e engajamento no trabalho	45
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	51
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
3.2	<i>SURVEY SINGLE ENTITY</i>	56
3.3	CONSTRUCTOS DA PESQUISA.....	58
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	60
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	62
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	64
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	65
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	65
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS.....	68
4.3	MODELAGEM ESTRUTURAL.....	77
4.3.1	Efeitos diretos da Consistência do SGDRH no engajamento no trabalho	77
4.3.2	Efeitos diretos da Consistência do SGDRH na justiça organizacional	81

4.3.3	Efeitos da Justiça Organizacional na relação entre Consistência do SGDRH e engajamento no trabalho	86
4.3.4	Efeitos moderadores do estilo de liderança transformacional na relação entre justiça organizacional e engajamento no trabalho.....	90
4.3.5	Efeitos interativos conjuntos das variáveis analisadas com moderação do estilo de liderança transformacional.....	95
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	98
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	101
5.1	CONCLUSÕES.....	101
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	102
	REFERÊNCIAS.....	103
	APÊNDICE A– INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	114
	APÊNDICE B– MODELOS ADICIONAIS.....	121

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo compreende a contextualização do tema; a lacuna e problema da pesquisa; os objetivos da pesquisa, subdivididos em geral e específicos; justificativa e contribuições do estudo; e estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A gestão pública, desde a década de 1980, vem apresentando uma tendência de incorporação de ferramentas do setor privado capazes de aumentar a responsabilidade e a eficiência do Estado com o gasto público. Essa dinâmica agregadora entre o público e o privado promove mudanças de paradigmas, que desafiam as estruturas burocráticas e mecanicistas institucionalizadas (BRUNETTO; BEATTIE, 2020; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; SECCHI et al., 2021). A gestão de desempenho de recursos humanos (GDRH) é uma dessas ferramentas típicas do setor privado, que permeia esse movimento direcionado à melhor gestão pública (AUDENAERT et al., 2019; BITITCI et al., 2012; BOUDLAIE et al., 2020; GUESSER et al., 2020; SECCHI et al., 2021).

Nesse contexto, as mudanças incorporadas à Administração Pública reconhecem a importância da GDRH e a busca pela eficiência, mediante a proposição de uma gestão estratégica de recursos humanos (BOUDLAIE et al., 2020; GUESSER et al., 2020). Uma GDRH adequada, eficiente e estratégica deve considerar a interdependência entre vários aspectos e práticas gerenciais (KANKKAR; VOHRA, 2021). Tal parâmetro de GDRH, requerer sistemas de gestão de desempenho (SGD) consistentes para atendimento das demandas organizacionais (RODAS-GAITER; SANABRIA-PULIDO, 2020). O objetivo de um SGD é influenciar comportamentos e decisões, a fim de potencializar e aumentar a probabilidade de se atingir as metas organizacionais (GUESSER et al., 2020; VALMORBIDA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2018). Quanto mais consistente e alinhado os elementos desses sistemas, maiores as chances de alcançar tal objetivo (SALES, 2019).

A Consistência dos Sistemas de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos (CSGDRH) reivindica um ciclo contínuo de subpráticas que incluem a integração entre sistemas de informações e a gestão de recursos humanos (AUDENAERT et al., 2019). A integração facilita a gestão consistente do desempenho e torna os funcionários inclinados a compreender o que precisa ser feito, motivando-os a fazê-lo (BAUWENS; AUDENAERT; DECRAMER; 2019; CHACKO; CONWAY, 2019; VAN WAEYENBERG et al., 2017).

Nesse sentido, a literatura acerca do tema sugere que deve ser dada atenção à consistência da gestão de desempenho, visto que expectativas inconsistentes podem causar frustração e confusão, comprometendo o bem-estar dos funcionários (AUDENAERT et al., 2019; BAUWENS et al., 2019; CHACKO; CONWAY, 2019; CHEN; UEN; CHEN, 2016; DECRAMER; SMOLDERS; VANDERSTRAETEN, 2013; KAKKAR; VOHRA, 2021). Em uma análise mais profunda, o atributo da consistência determina também a inteligência dos empregados quanto à orientação dos SGD, para o desenvolvimento ou para o controle (KAKKAR; VOHRA, 2021).

A importância da GDRH é enfatizada em muitos países (CHO; LEE, 2012), inclusive no Brasil (GUESSER et al., 2020; SECCHI et al., 2021). Contudo, até mesmo em nações desenvolvidas, com SGD funcionais, aplicabilidade concreta e capacidade estrutural de gestão do desempenho, não se apresentam totalmente adequados e consistentes (RODAS-GAITER; SANABRIA-PULIDO, 2020). Especialmente no setor público, a GDRH é repleta de desafios e contradições, suscitando a adoção de um tratamento estratégico para superá-los (BORST; LAKO; DE VRIES, 2014; BRUNETTO; BEATTIE, 2020; GUESSER et al., 2020).

No que se refere à GDRH, são vários os entraves percebidos nesse complexo ambiente institucional, tais como: a diversidade de objetivos; conflitos entre *stakeholders*; limitação de autonomia associada aos princípios administrativos constitucionais e infraconstitucionais; ambiente político instável; falta de apoio da alta administração; falta de alinhamento entre unidades centralizadas e descentralizadas etc. (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015; BOUDLAIE et al., 2020; BORST et al., 2014). Nesse tipo de ambiente, a consistência de SGD tende a ser um vetor catalizador de mudança para suplantação desses desafios (AUDENAERT et al., 2019; BAUWENS et al., 2019; KAKKAR et al., 2020).

A modernização da gestão de desempenho dos servidores públicos exige uma série de políticas, que envolvem práticas de gestão balizadoras dos SGD (AGARWAL, 2021; GUESSER et al., 2020), tais como: Planejamento; monitoramento; avaliação; e, reconhecimento do desempenho dos funcionários (AUDENAERT et al., 2019). Um SGD consistente e eficaz permite essa modernização (KAKKAR et al., 2020), ao contribuir com o fornecimento de orientação, suporte, *feedback* claros etc., capazes de suscitar reações positivas nos funcionários (BAUWENS et al., 2019). Assim, os empregados passam a compreender melhor a organização e o significado social do seu trabalho, afetando positivamente o seu comportamento no ambiente laboral (AUDENAERT et al., 2019).

Uma GDRH eficaz torna-se um recurso de trabalho que aumenta o capital psicológico favorecendo a mudança de comportamento dos funcionários em prol da organização

(KAKKAR et al., 2020). Têm consequências para o comportamento das pessoas, capacidades organizacionais e para o próprio desempenho (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012; VALMORBIDA et al., 2018). Nessa seara, a manutenção da eficácia do SGD é um exercício comportamental (GUESSER et al., 2020), no qual a consistência é um fator relevante, podendo afetar, por exemplo, a justiça organizacional e o engajamento no trabalho (CHEN et al., 2016; KAKKAR; VOHRA, 2021).

A justiça organizacional e o engajamento no trabalho são constructos comportamentais envolvidos na seara da pesquisa de GDRH (AWAN et al., 2020; CHEN et al., 2016; KAKKAR; VOHRA, 2021). O primeiro constructo decorre de uma percepção relacional entre o trabalhador e a organização (GREENBERG, 1987), ao compreender a definição do que é justo ou injusto no ambiente de trabalho (SOTOMAYOR, 2007). Ao passo que aquele último constructo comportamental representa um estado positivo de realização e conexão enérgica com o trabalho (SHAUFELI; BAKKER, 2006), no qual os trabalhadores tendem a alocar recursos individuais relacionados a tempo e suas capacidades no cumprimento dos objetivos organizacionais (LEE; IDRIS; TUCKEY, 2019).

Para a literatura, a consistência da GDRH funciona como um antecedente às percepções de justiça e engajamento no trabalho dos funcionários, afetando-as de forma concreta pelo uso dos SGD (CHACO; CONWAY, 2019; CHEN et al., 2016; KAKKAR; VOHRA, 2021). A análise das relações entre esses constructos encadeia os níveis organizacional e individual de forma sistêmica (AUDENAERT et al., 2019; CHEN et al., 2016), fornecendo maior amplitude à literatura de GDRH (VAN WAEYENBERG et al., 2017).

Vale ressaltar que o ambiente laboral no qual operam os SGD é um fator relevante de análise. A par disso, esse ambiente/contexto envolve diretamente a participação dos gestores (GUESSER et al., 2020), com seus estilos de liderança. Tais estilos são comportamentos representativos das formas de gestão de desempenho (LEE et al., 2019), que caracterizam a relação líder-funcionários. Segundo Stankevičiūtė e Savanevičienė (2021), e Lee et al. (2019) os estilos de liderança podem ser usados para alavancar a justiça organizacional e o engajamento no trabalho. Para além dessas relações, existe um indicativo da literatura de que a CSGDRH é um aspecto organizacional limítrofe tanto para líderes quanto para liderados no sentido de desempenhar um papel importante nas relações líder-justiça e líder-engajamento (AUDENAERT et al., 2019; BAUWENS et al., 2019; VAN THIELEN et al., 2018).

Os líderes podem influenciar a justiça organizacional e o engajamento no trabalho dos funcionários, mudando condições laborais e fortalecendo o sentimento de bem-estar destes em relação ao trabalho desempenhado e à organização (DECUYPERE; SCHAUFELI, 2020).

Sendo assim, o alinhamento entre a percepção dos gestores e servidores públicos por intermédio dos estilos de liderança, sobre a CSGDRH impacta questões práticas do dia a dia, representando sua compreensão um desafio na seara comportamental para o melhor desempenho das organizações públicas.

1.2 LACUNA E PROBLEMA DA PESQUISA

O desafio de implementar uma GDRH eficaz e bem-sucedida tem aumentado nos últimos anos (BRUNETTO; BEATTIE, 2020; CHO; LEE, 2012), especialmente, nas organizações do setor público, que possuem particularidades e grandes diferenças em relação ao setor privado (BORST et al., 2014; ENSSLIN; WELTER; PEDERSINI, 2021). Os principais desafios são a falta de suporte estratégico, a ambiguidade de expectativas, a assimetria no processo de comunicação, a falta de empatia da alta administração, além da inconsistência da GDRH (AGARWAL, 2020; BOUDLAIE et al., 2020). Gestores organizacionais ainda procuram alternativas para solução desses problemas (VAN WAEYENBERG et al., 2017).

Compreender como esses desafios impactam a dinâmica psicológica/comportamental dos funcionários é o primeiro passo para superá-los (VAN WAEYENBERG et al., 2017). Estudos indicam que a consistência da GDRH é um fator capaz de influenciar de forma positiva a dinâmica comportamental dos servidores públicos, contribuindo para a eficácia da GDRH (AUDENAERT et al., 2019). Stankevičiūtė e Savanevičienė (2021) chamam atenção à necessidade de pesquisas estabelecerem relações entre gestão de desempenho e constructos comportamentais, a exemplo da justiça organizacional, estilos de liderança e do engajamento no trabalho.

Awan et al. (2020) sugerem que pesquisas futuras devam englobar um modelo abrangente, no qual os sistemas de gestão de desempenho de recursos humanos (SGDRH) sejam analisados em conjunto com o engajamento no trabalho. Para os autores deve-se incluir a percepção de justiça organizacional como parte mediadora deste modelo. Kakkar e Vohra (2021) relacionaram a CSGDRH com o engajamento no trabalho, no âmbito do setor privado, sugerindo a replicação do estudo para o setor público. Decramer, Smolders e Vanderstraeten (2013) indicam a necessidade de estudos sobre a CSGDRH com uma abordagem multinível, por exemplo, que envolva gestores e funcionários, assim como constructos dos níveis organizacional e individual.

A agenda de análise sugerida pela literatura exige competências e habilidades profissionais dos gestores, ou por outra, qualidades de liderança (BRUNETTO; BEATTIE,

2020; CHO; LEE, 2012). Os efeitos do comportamento do líder (BAUWENS et al., 2019) devem ser considerados nas relações entre gestão de desempenho, justiça organizacional e engajamento no trabalho (DECUYPERE; SCHAUFELI, 2020).

O equilíbrio entre esses constructos pode partir da moderação dos estilos de liderança, uma vez que o comportamento do líder é uma lente capaz de conduzir os funcionários a diferentes interpretações do contexto da gestão de desempenho. Os estilos de liderança atuam de modo a reforçar e determinar as reações psicológicas/comportamentais incorporadas à justiça organizacional e ao engajamento no trabalho, que podem ser positivas ou negativas em relação à gestão de desempenho, a depender do estilo corporificado pelo gestor (AUDENAERT et al., 2019; BAUWENS et al., 2019; CREMER, 2006; LEE, 2017; LEE; WEI, 2017; OUBRICH et al., 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021).

Embora alguns estudos sobre CSGDRH já estabeleçam relações com fatores comportamentais dos funcionários, como as pesquisas de Bauwens, Audenaert e Decramer (2019); Decramer, Smolders e Vanderstraeten (2013); e Van Waeyenberg et al. (2017), estes constroem seus modelos quase que exclusivamente utilizando o aspecto comportamental da satisfação, desconsiderando as relações existentes entre a CSGDRH, justiça organizacional, estilos de liderança e engajamento no trabalho.

A relação entre CSGDRH e o engajamento no trabalho, mediado pela justiça organizacional e moderada pelo estilo de liderança, apresenta-se como uma oportunidade de pesquisa. A combinação dos efeitos mediadores e moderadores podem contribuir para um melhor entendimento da relação entre os constructos chave da pesquisa (BAUWENS et al., 2019). Esses efeitos em conjunto, característicos da pesquisa em psicologia, são pouco estudados no contexto da literatura de gestão de desempenho, reforçando a lacuna de pesquisa (EDWARDS; LAMBERT, 2007; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021).

Haja vista os apontamentos da literatura por estudos que abordem aspectos comportamentais dos indivíduos, bem como o foco das pesquisas sobre consistência de gestão de desempenho nas relações construídas para com o constructo da satisfação, ainda há campo e discussões a serem levantadas na área de GDRH. Assim, surge o seguinte questionamento, quais os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos no engajamento no trabalho, mediado pela justiça organizacional e moderado pelo estilo de liderança?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta os objetivos que norteiam o desenvolvimento desta pesquisa.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos no engajamento no trabalho, mediado pela justiça organizacional e moderado pelo estilo de liderança, em uma Autarquia Pública Federal.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Apurar os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de RH no engajamento no trabalho;
- b) Analisar os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de RH na justiça organizacional;
- c) Avaliar o efeito da relação mediadora da justiça organizacional entre a consistência do sistema de gestão de desempenho de RH e o engajamento no trabalho;
- d) Averiguar os efeitos moderadores do estilo de liderança na relação entre justiça organizacional e engajamento no trabalho; e
- e) Examinar os efeitos interativos conjuntos do impacto da relação moderadora dos estilos de liderança na relação entre justiça organizacional e engajamento no trabalho, e da relação mediadora da justiça organizacional entre consistência do sistema de gestão de desempenho de RH e engajamento no trabalho.

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Bititci et al. (2012) já apontavam a GDRH como tendência emergente da literatura, entretanto, os estudos nessa área consolidaram seu foco no setor privado, o ambiente público foi relativamente menos analisado, sendo este um ponto crítico das pesquisas em GDRH (BRUNETTO; BEATTIE, 2020). Ciobanu e Androniceanu (2018), e Guessier et al. (2020) definiram GDRH como uma “caixa preta”, pela falta de clareza nas pesquisas. Esses autores consideram que o setor público continua sendo um elo complexo e pouco investigado pela literatura de GDRH. Os estudos sobre SGDRH seguem no mesmo sentido, concentrados na

área privada (HARAHAP, 2021). Este estudo vem contribuir de maneira teórica e prática para cobrir essa lacuna de pesquisa no setor público.

Tradicionalmente, a literatura evidencia que a consistência de SGD aumenta a eficiência e produtividade das organizações ao favorecer o bem-estar dos funcionários (KAKKAR; VOHRA, 2021; VAN WAEYENBERG et al., 2017). Contudo, a consistência de gestão de desempenho não é significativa em todos os contextos (BAUWENS et al., 2019; VAN THIELEN et al., 2018).

Van Thielen et al. (2018) ao analisarem uma organização pública, afirmam que a consistência da gestão de desempenho quando aplicada a ambientes de baixos níveis de risco e exigência não afeta de forma significativa a eficácia da equipe (VAN THIELEN et al., 2018). Por exemplo, em ambientes com estabilidade de funcionários, tal qual o setor público, pode causar efeitos inesperados sobre o comportamento dos seus colaboradores, como a resistência aos SGDRH, pela sensação de maior controle (DECRAMER et al., 2013), respaldando a complexidade das relações estabelecidas nesse ambiente organizacional (VAN WAEYENBERG et al., 2017).

Sublinha-se que, embora os servidores públicos possam perceber a CSGDRH como satisfatória, esta pode não se traduzir em aspectos comportamentais positivos como os de justiça organizacional e engajamento no trabalho. Todavia, não significa que a consistência desses sistemas seja relevante em alguns contextos e outros não, mas que o seu efeito pode ser abreviado por fatores intra e inter organizacionais (MATTA et al., 2017), como os estilos de liderança. O setor público ainda é uma incógnita no que se refere a estudos sobre consistência de SGD (KAKKAR; VOHRA, 2021). Nessa seara, Bauwens, Audenaert e Decramer (2019) e Kakkar e Vohra (2021) sugerem a necessidade de mais pesquisas sobre CSGDRH naquele setor, uma vez que tal constructo promove efeitos sobre os mecanismos psicológicos proximais na gestão de recursos humanos (GRH) (KAKKAR; VOHRA, 2021). Para Kakkar et al. (2020), estudos anteriores tendem a deixar de lado o efeito da consistência na GDRH.

Este trabalho aborda os efeitos da CSGDRH sobre o engajamento no trabalho, mediado pela justiça organizacional e moderado pelo estilo de liderança, no setor público. Inova na literatura em relação a agenda tradicional de pesquisa, que mira principalmente a medição de desempenho (NEELY; GREGORY; LATTS, 1995; OTLEY 2001; VALMORBIDA et al., 2018), ou seja, não aborda a gestão de forma integrada às várias práticas e sistemas (DECRAMER et al., 2013; OTLEY, 2001), ou de forma ampla todo o ciclo de vida de um SGD (PEDERSINI; ENSSLIN, 2020). Nessa seara, a investigação da CSGDRH aborda

características de integração (medição e gestão de desempenho) e amplitude (ciclo de vida como um todo) como necessárias à efetividade dos SGDRH.

Como instigado pela literatura, contribuições teóricas surgem ao se analisar aspectos comportamentais dos funcionários, fatores importantes para o sucesso da GRH (KAKKAR; VOHRA, 2021). Conectar empiricamente a CSGDRH, a nível organizacional, ao constructo do engajamento do trabalho, a nível individual, mediado pela percepção de justiça organizacional e moderado pelo estilo de liderança é relevante do ponto de vista teórico. Estudos anteriores analisaram esses constructos de forma independente (BAUWENS et al., 2019; CHEN et al., 2016; KAKKAR; VOHRA, 2021), sem considerar os efeitos mediadores e moderadores elencados, bem como sob o ponto de vista, predominantemente, da consistência de práticas e não de SGDRH (AUDENAERT et al., 2019; CHEN et al., 2016).

Van Waeyenberg et al. (2017) aduzem que a literatura pretérita aborda a GRH mais a nível organizacional. No intuito de solidificar o conhecimento nessa área de pesquisa, novas investigações são necessárias em contextos e níveis de análise diferenciados (VAN THIELEN et al., 2018). Esta pesquisa foge à regra por integrar o nível organizacional ao individual (VAN THIELEN et al., 2018), e realizar uma análise sistêmica sob o ponto de vista comportamental (VALMORBIDA et al., 2018; BAUWENS et al., 2019). Atende as convocações e aspiram contribuir de forma teórica para a literatura de GRH do setor público.

Do ponto de vista prático, o foco nas ineficiências prevaleceu levando a críticas por parte de alguns estudiosos de GRH, que apontam para uma falha nas pesquisas em influenciar a GRH de maneira positiva (BRUNETTO; BEATTIE, 2020). O estudo da CSGDRH é uma abordagem positiva em meio a criticidade da agenda negativa da GRH.

Ainda neste campo, o contexto e situações relacionais desenvolvidas na Administração Pública tendem a ser mais pluralista, com diferentes partes interessadas e níveis de poder a serem satisfeitos e atendidos (BRUNETTO; BEATTIE, 2020). Essas características aumentam o desafio dos gestores, reforçando que a moderação do estilo de liderança pode ser um coeficiente simplificador quanto à sensibilidade da apreensão da consistência de SGD pelos servidores públicos, por meio da sua repercussão nas relações construídas para com a justiça organizacional e o engajamento no trabalho. Desta forma, os resultados da pesquisa podem contribuir de forma prática para que os gestores da entidade em análise compreendam o valor da CSGDRH.

Concomitantemente, a avaliação das reações dos funcionários sobre a CSGDRH é importante, dado que pode ser utilizada como base para os gestores melhorarem a compreensão da gestão de desempenho dos funcionários (DECRAMER et al., 2013). A CSGDRH pode ser

funcional, a partir da definição de metas e prioridades coerentes para os funcionários, pois estes passam a concentrar seus esforços nas reais necessidades da organização (AUDENAERT et al., 2019).

A pesquisa contribui no campo social ao buscar alternativas para melhoria da GDRH, pois quando esta é caracterizada como inconsistente, pode resultar em perdas de rendimento, retraimentos psicológicos e intenções de rotatividade entre os funcionários (KAKKAR et al., 2020). Bauwens, Audenaert e Decramer (2019) assinalam que a inconsistência na GDRH afeta de forma negativa a percepção dos servidores públicos sobre o impacto social do seu trabalho, resultando em níveis mais baixos de satisfação no trabalho. Mitigar aspectos negativos associados a inconsistência da gestão de desempenho repercute na parte central do bem-estar dos servidores públicos e conseqüentemente no desempenho individual e organizacional (BAUWENS et al., 2019; DECRAMER et al., 2013), com implicações na prestação de serviços para a sociedade (GUESSER et al., 2020).

Na seara social também se faz referência à discussão da Proposta de Emenda Constitucional (PEC 32/2020). O foco dessa proposta concentra mais de 70% do seu conteúdo efetivo sobre a GRH no setor público (SECCHI et al., 2021). Tais mudanças pleiteadas podem ter impactos positivos ou negativos na CSGDRH, reforçando a importância deste estudo, bem como sua contemporaneidade.

Além das contribuições elencadas, o estudo agrega valor para a consolidação da Linha de Pesquisa em Controladoria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC), a nível de Mestrado, da Universidade Federal de Santa Maria, ao focar na GRH do setor público e seus aspectos de controles gerenciais. A contabilidade gerencial deve ater-se a fornecer informações que tenham impacto na gestão de desempenho da organização (BITITCI et al., 2012; NEELY et al., 1995; MELNYK et al., 2014). Ponto de atenção deste trabalho, materializado na análise das relações entre a CSGDRH com os constructos comportamentais da justiça organizacional, estilo de liderança e engajamento no trabalho.

Fortalece o PPGCC, pois o estudo apresenta congruência com o pensamento literário contemporâneo na área de contabilidade gerencial (VALMORBIDA et al., 2018). Guessser, Ensslin e Petri (2020) trazem que estudos sobre SGD não tem evoluído, visto que se preocupam apenas com os estágios iniciais de implementação dos SGD, sem oferecer a devida atenção à implementação e acompanhamento desses sistemas. A abordagem adotada posiciona a linha de pesquisa como um vetor contemporâneo e holístico do conhecimento em relação à gestão organizacional. Exposta a relevância da temática e carência de pesquisas na área pública, o

trabalho também pode contribuir para instigar o Programa de Pós-Graduação a desenvolver grupos ou laboratórios de pesquisa na área de avaliação de desempenho no setor público.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução, composta por uma contextualização geral acerca da proposta de pesquisa; lacuna e problema de pesquisa; objetivos da pesquisa; justificativa e contribuições do estudo; e a corrente estrutura do trabalho.

O referencial teórico apresentado no capítulo 2 tratará da gestão de desempenho e sistemas de gestão de desempenho de recursos humanos; consistência de sistemas de gestão de desempenho de recursos humanos; justiça organizacional; estilos de liderança; engajamento no trabalho; e modelo teórico de análise.

Disposta a base teórica dos constructos abordados e suas relações, o capítulo 3 trata, na sequência, do método e procedimentos da pesquisa, composto por: delineamento da pesquisa; *survey single entity*; constructos da pesquisa; procedimentos de coleta de dados; procedimentos de análise de dados; e limitações da pesquisa.

O capítulo 4 é composto por resultados e discussões. É realizada a caracterização dos respondentes, seguida pela análise descritiva dos dados, e da modelagem estrutural das relações investigadas na pesquisa. As discussões dos resultados são realizadas de forma concomitante em todas as etapas do capítulo 4, e de modo mais específico ao final deste capítulo.

As conclusões para cada objetivo são evidenciadas no quinto capítulo, assim como as recomendações para estudos futuros. Ao final, apresentam-se as referências, apêndices e documentos instrumentais da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo compreende o embasamento teórico desta pesquisa, composto pelas seções: gestão de desempenho e SGDRH; consistência de SGDRH; justiça organizacional; estilos de liderança; engajamento no trabalho; e modelo teórico de análise.

2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO E SGDRH

A GRH compõe-se de atividades, tais como: seleção, treinamento, avaliação de desempenho, planos de carreira, estrutura de remuneração etc. (AMIN et al., 2014; ANWAR; ABDULLAH, 2021). A literatura aponta que essas práticas e atividades de recursos humanos, a exemplo da avaliação de desempenho (AD), estão cada vez mais inter-relacionadas com o sucesso das organizações, sendo necessárias em ambientes dinâmicos como o setor público (NUDURUPATI et al., 2011; NUDURUPATI; GARENGO; BITITICI, 2021; VALMORBIDA et al., 2018).

A GDRH está inserida na AD (AMIN et al., 2014; NUDURUPATI et al., 2021) que, por sua vez, integram as práticas de GRH (CIOBANU; ANDRONICEANU, 2018) e afetam o desempenho financeiro e não financeiro das organizações, sejam públicas ou privadas (DASH; ROY, 2021). Tais estruturas são operacionalizadas por meio de SGD (GUESSER et al., 2020; MELNYK et al., 2014; NUDURUPATI et al., 2021).

O conceito de gestão de desempenho é amplo (CHO; LEE, 2012). Utilizado como um termo abrangente, descreve qualquer processo de gerenciamento que envolva a coleta, interpretação e utilização de informações para melhoria do desempenho, como: orçamentação, gestão de programas, contratos e de desempenho de pessoal (CHO; LEE, 2012). Para compreender a gestão de desempenho, deve-se observar o conceito do gênero AD e seus componentes. Este é composto por seis propriedades: abrangência (abordagem na construção do modelo de AD, coleta de dados e local de aplicação do modelo); singularidade (modelo desenvolvido para uma organização específica); identificação de objetivos (relação entre objetivos e alinhamento estratégico); mensuração (critérios identificados como importantes para mensuração e sua operacionalização); integração (integração dos aspectos mensurados); e aprendizado e melhoria (conhecimento construído permite ações de aperfeiçoamento), que ao se comunicarem de forma eficaz permitem à AD atingir toda sua potencialidade (VALMORBIDA et al., 2018; VALMORBIDA et al., 2014).

A AD pode ser definida como um processo (AMIN et al., 2014), que, em resumo, consiste na medição e gestão do desempenho (ENSSLIN et al., 2021; MELNYK et al., 2014). A medição é uma ferramenta de gestão de desempenho antecessora (BORST et al., 2014), que aborda a definição de metas, bem como de métricas, a serem aferidas em relação aos dados coletados pela organização, tendo como objetivo, dentre outros, verificar a eficácia e eficiência de uma ação (BITITCI et al., 2012; MELNYK et al., 2014). Como ferramenta antecessora à gestão, remete a mecanismos de classificação e mensuração, tendo a função de ser uma fonte de entrada para a base de outras práticas gerenciais (MELNYK et al., 2014). A medição está focada na diferenciação de performances anteriores traduzindo-as em indicadores, que quantificam a ação (NUDURUPATI et al., 2021). Sua evolução para um domínio multidimensional, assim como o alinhamento entre medidas de desempenho (o que medir) e estratégias de negócios (para que medir e como utilizar essas medidas), proporcionou o desenvolvimento do conceito de gestão de desempenho (ENSSLIN et al., 2021; NUDURUPATI et al., 2021).

Pesquisas tendem a confundir gestão de desempenho com medição de desempenho, entretanto, são conceitos distintos, porém complementares, configurando práticas fundamentais para o gerenciamento eficaz e eficiente de qualquer organização (ENSSLIN et al., 2021; MELNYK et al., 2014). A gestão de desempenho não se limita a classificações e medidas, mas refere-se a uma intervenção no desempenho para o alcance de melhores resultados (VALMORBIDA et al., 2018). Funciona por meio de um conjunto complementar formado por estabelecimento de metas, avaliação e reconhecimento, *feedback*, com visão prospectiva, não se concentrando apenas na avaliação de desempenho passada (KAKKAR et al., 2020). Caso necessário, a gestão de desempenho deve pôr em prática ações corretivas para suprir lacunas entre o que foi planejado e o realizado (GUESSER et al., 2020; MELNYK et al., 2014).

Grande parte das organizações entende a GDRH como um mecanismo para fundar decisões atinentes a treinamento, remuneração, promoções, retenção e desligamento de funcionários (AGARWAL, 2020). Todavia, não consiste tão somente no foco operacional ou tradicional (HARAHAP, 2021), pois trata-se de um conceito estrategicamente orientado, em que o desempenho tem um papel integral e agregador, no qual os funcionários alinham suas metas com o plano estratégico e objetivos da organização (AGARWAL, 2020; DECRAMER et al., 2013). Representa um processo que busca um entendimento compartilhado entre funcionários e gestores sobre o que, e como devem ser alcançados os objetivos organizacionais (BLACKMAN et al., 2017).

Ao facilitar o alto desempenho individual, a GDRH é essencial para o desenvolvimento organizacional (AGARWAL, 2020; BRUNETTO; BEATTIE, 2020), dado que tem o potencial para alterar de forma positiva o comprometimento e satisfação dos funcionários para com a organização (CIOBANU; ANDRONICEANU, 2018; RODAS-GAITER; SANABRIA-PULIDO, 2020). Para alcançar suas potencialidades, a gestão de desempenho deve estar alicerçada em SGD (GUESSER et al., 2020; NUDURUPATI et al., 2021). O uso desses sistemas é recomendado para melhorar o desempenho organizacional (NUDURUPATI et al., 2021; VALMORBIDA et al., 2018), comunicar a intenção estratégica da organização, as ações e processos mais importantes para os funcionários (VALMORBIDA et al., 2018), assim como entregar valor para as partes relacionadas (FRANCO-SANTOS et al., 2012). Dessa forma, consiste em um processo dinâmico de gestão e aprendizagem organizacional (GUESSER et al., 2020; HARAHAAP, 2021).

Os SGD devem integrar as noções de motivação nos indivíduos, com as de cumprimento de metas de desempenho, missão e estratégias organizacionais (CHO; LEE, 2012; RODAS-GAITER; SANABRIA-PULIDO, 2020). Esses sistemas podem ser estudados em três níveis: referentes as medidas de desempenho individuais; aos conjuntos de medidas de desempenho dos sistemas; e as relações entre sistemas e ambientes nos quais a entidade está inserida (GUESSER et al., 2020; HARAHAAP, 2021). Conquanto a literatura especifique níveis em que um SGD possa ser examinado, estes devem ser observados e analisados em conjunto pela organização (GUESSER et al., 2020; HARAHAAP, 2021).

Os efeitos da implementação de SGD são abrangentes, não isolados, e visam fornecer informações para os *stakeholders* internos e externos, de forma a apoiar os gestores nas ações de condução dos processos organizacionais, bem como para demonstrar o valor da organização as partes interessadas (ENSSLIN et al., 2021; GUESSER et al., 2020). Neely, Gregory e Platts (1995) já indicavam que esses sistemas devem ser analisados e explorados empregando conceitos como os de integração e consistência. Bititci et al. (2012) também apontavam para o reconhecimento do alinhamento entre SGD baseados em recursos humanos com sistemas de medição de desempenho organizacional. Nesse sentido, as organizações devem ir além do design ou seleção de sistemas de RH, incluindo integração e consistência na GRH (KEHOE; WRIGHT, 2013).

2.2 CONSISTÊNCIA DE SGDRH

A consistência é vista pela literatura de GRH de forma constitutiva como uma conjugação entre o estabelecimento de metas, *feedback* e apoio organizacional (AUDENAERT et al., 2019), que se reflete nos SGDRH (AUDENAERT et al., 2019; BAUWENS et al., 2019). Ainda sob a perspectiva constitutiva, a consistência de SGD aponta para comportamentos, atitudes e valores análogos durante o processo geral de gestão de desempenho, que são definidos, monitorados e avaliados de forma congruente. Assim, a consistência de SGD refere-se à integração entre objetivos, configurações, práticas de metas, *feedback*, avaliação e recompensas de forma clara, precisa e coerente, livre de contradições independente do momento ou situação (AUDENAERT et al., 2019; CHACKO; CONWAY, 2019; CHEN et al., 2016; DECRAMER et al., 2013; KAKKAR; VOHRA, 2021; VAN THIELEN et al., 2018).

No âmbito operacional, Marchington, Ruberry e Grimshaw (2011) apontam três vertentes para a consistência: tratamento, temporal e complementar. A consistência do tratamento diz respeito a diferentes funcionários estarem sujeitos a semelhantes ou iguais práticas de RH com uma mínima variação (CHEN et al., 2016; MARCHINGTON; RUBERRY; GRIMSHAW, 2011). A temporal refere-se à consistência ao longo do tempo, tratamento isonômico promovido aos empregados longitudinalmente (CHACKO; CONWAY, 2019; CHEN et al., 2016; MARCHINGTON et al., 2011). Por sua vez, a consistência complementar ocorre quando SGDRH envia mensagens complementares e consistentes aos funcionários (CHEN et al., 2016; MARCHINGTON et al., 2011).

Para Chen, Uen e Chen (2016) os três tipos de consistência devem ser interrelacionados, tratados de forma coesa e coerente para o alcance de uma sistematicidade capaz de influenciar fortemente o indivíduo. Sublinha-se que a consistência temporal é uma característica difícil de ser mantida, pois existe uma barreira natural no que concerne às medidas de desempenho ao longo do tempo, seja por questões dinâmicas do ambiente organizacional ao da mutabilidade a nível individual (CHACKO; CONWAY, 2019; MARCHINGTON et al., 2011; STURMAN; CHERAMIE; CASHEN, 2005). A falta de consistência temporal pode desencadear uma carência de estabilidade e confiabilidade nas relações interpessoais (CHACKO; CONWAY, 2019; MARCHINGTON et al., 2011; STURMAN et al., 2005).

O interesse pela CSGDRH surgiu primeiramente em estudos sobre gestão estratégica de recursos humanos, com abordagens voltadas aos constructos da complementaridade e do alinhamento (CHEN et al., 2016; DECRAMER et al., 2013; KAKKAR; VOHRA, 2021;

KEHOE; WRIGHT, 2013), bem como sobre conceitos relacionados aos ajustes vertical e horizontal (KAKKAR et al., 2020; VAN WAEYENBERG et al., 2017).

O ajuste vertical vincula a avaliação de desempenho individual dos funcionários aos objetivos corporativos, assim, propõe um alinhamento vertical que reflete o grau em que os objetivos dos funcionários estão conectados aos objetivos estratégicos da organização (KAKKAR et al., 2020; VAN WAEYENBERG et al., 2017), contribuindo para a consistência. Quanto ao ajuste horizontal, dispõe que o estabelecimento de metas, monitoramento e avaliação devem ser incorporados de forma unificada, complementar e coerente, promovendo o apoio mútuo, a chamada consistência interna (KAKKAR et al., 2020; VAN WAEYENBERG et al., 2017). Esses ajustes não significam meramente a soma de componentes, mas a interação e apoio comum entre práticas de RH (HAN et al., 2019; KAKKAR et al., 2020). Combinados e alinhados a outros aspectos, os ajustes vertical e horizontal podem compor um conceito mais amplo, o de consistência de gestão de desempenho (AUDENAERT et al., 2019; CHEN et al., 2016; DECRAMER et al., 2013; VAN THIELEN et al., 2018).

A literatura de GRH expõe a relevância da consistência como fonte de apoio e orientação para que as ações dos funcionários ocorram de forma inequívoca em relação aos comportamentos desejados pela organização (AUDENAERT et al., 2019; KAKKAR; VOHRA, 2021; VAN THIELEN et al., 2018). No sentido de sustentar o atributo da consistência na gestão de desempenho, algumas teorias comportamentais foram utilizadas em estudos anteriores (AUDENAERT et al., 2019; CHO; LEE, 2012).

A Teoria do Estabelecimento de Metas salvaguarda a clareza como fator importante para promover a motivação dos funcionários (AUDENAERT et al., 2019; CHO; LEE, 2012). Metas claras subsidiam o foco, pois fomentam a compreensão e direcionam os esforços aos pontos realmente necessários para o melhor desempenho individual e organizacional (AUDENAERT et al., 2019; CHACKO; CONWAY, 2019; CHO; LEE, 2012; KAKKAR; VOHRA, 2021). Além disso, ações nesse sentido criam um senso de propriedade entre os colaboradores, ajudando a construir o processo de aceitação e compromisso com as metas organizacionais (AUDENAERT et al., 2019; CHO; LEE, 2012).

A clareza proposta na Teoria do Estabelecimento de Metas exige uma capacidade de entendimento por parte dos interlocutores (CHACKO; CONWAY, 2019; VAN WAEYENBERG et al., 2017). Esse aspecto é abordado na Teoria da Cognição Social, na qual pessoas atribuem significado e incentivos sociais com base em sua estrutura cognitiva (VAN WAEYENBERG et al., 2017; AUDENAERT et al., 2019), assim como, na Teoria da Sinalização, que agrega valor à consistência ao aludir que as organizações comuniquem e

mantenham os objetivos e expectativas durante todo o processo de gestão (BAUWENS et al., 2019).

Aspectos voltados para este campo do conhecimento, também estão alicerçados na Teoria da Atribuição (CHACKO; CONWAY, 2019; CHEN et al., 2016). Essa teoria preconiza que várias práticas podem se complementar, não apenas em pequenos conjuntos, mas proeminentemente de forma consistente, pois este é um atributo que cria um clima propício, facilita e solidifica as práticas de RH em uma organização (BEDNALL; SANDERS, 2014; STURMAN et al., 2005). Ademais, a Teoria da Atribuição afirma que as organizações, por meio da consistência, se veem capazes de estabelecer comportamentos esperados subsidiando a atribuição de causa e efeito em relação ao desempenho dos funcionários (CHACKO; CONWAY, 2019; CHEN et al., 2016). Em resumo, as teorias em destaque podem ser compreendidas em perspectivas integradas, ao sugerirem que as expectativas dos funcionários são derivadas dos significados que estes atribuem ao gerenciamento de desempenho (BAUWENS et al., 2019).

Com um impacto substancial na expectativa dos funcionários, a consistência de gestão de desempenho tende a melhorar a comunicação entre os atores organizacionais e definir como a organização pretende apoiar os esforços dos funcionários (KAKKAR; VOHRA, 2021). Quanto mais conexões consistentes, maior a robustez da gestão de desempenho e mais efetivamente ocorrerá essa comunicação (SALES, 2019). Assim, fomentam expectativas de resultados positivos individuais e organizacionais, visto que aumentam a percepção de como o processo de gestão de desempenho incentiva verdadeiramente os fatores comportamentais dos funcionários, a exemplo da justiça organizacional e engajamento no trabalho (CHEN et al., 2016; KAKKAR; VOHRA, 2021). Quanto mais consistentes os elementos da gestão de desempenho, maior a probabilidade de influenciar os comportamentos funcionais dos colaboradores de forma positiva (KAKKAR et al., 2020; SALES, 2019). Os fundamentos teóricos apresentados implicam que a gestão de desempenho é um processo intensivo, que necessita de uma atenção cuidadosa das lideranças do setor público (CHO; LEE, 2012).

2.3 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A literatura define a justiça organizacional como tratamento justo e ético dentro de uma organização (EBERLIN; TATUM, 2008; OUBRICH et al., 2021). Tema dominante na vida organizacional (CREMER, 2006; HOLTZ; HU, 2016; KHAN; IDRIS; AMIN, 2021), representa evento afetivo com consequências comportamentais para os funcionários, que ao

perceberem procedimentos justos, distribuições imparciais e interações neutras realizam maiores esforços para atingir os objetivos organizacionais (DAI; CHEN; WU, 2013; CREMER, 2006; KHAN et al., 2021; SOTOMAYOR, 2007). Esse constructo contempla a percepção de justiça dos participantes de uma organização em relação a distribuição de recursos, processos de tomada de decisão e comportamentos interpessoais (SOTOMAYOR, 2007; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021).

São comumente reconhecidas pela literatura três diferentes dimensões da justiça organizacional: justiça distributiva; justiça processual; e justiça interacional, por sua vez dividida em justiça informacional e justiça interpessoal (HOLTZ; HU, 2016; KHAN et al., 2021; LEE, 2017; LEE; WEI, 2017). A dimensão da justiça distributiva diz respeito a percepção construída pelos subordinados em relação a *inputs* e *outputs* no âmbito organizacional (LEE, 2017; LEE; WEI, 2017; OUBRICH et al., 2021). Surgiu com a Teoria da Equidade desenvolvida por Adams (1995) (SOTOMAYOR, 2007), em que há uma tendência de comparação dos *inputs* e *outputs* percebidos pelo indivíduo, em relação a uma referência, que geralmente são os pares (LEE, 2017; LEE; WEI, 2017; SOTOMAYOR, 2007). A proporção adequada entre essas relações de entrada e saída determinam o nível de justiça apreendido pelos colaboradores (LEE, 2017; LEE; WEI, 2017; SOTOMAYOR, 2007; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021).

Ainda no que concerne à justiça distributiva, considera-se que exista uma medida na qual a alocação de um resultado é consistente com os objetivos de uma situação específica avaliada pelo indivíduo (SOTOMAYOR, 2007; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Essa medida alude o padrão de equidade estabelecido pelo indivíduo em relação aos seus resultados e ao processo de tomada de decisão pela gestão. A partir dessas relações o indivíduo define o que acredita ser justo (DAI et al., 2013; HOLTZ; HU, 2016; LEE, 2017; LEE; WEI, 2017; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). No contexto específico da gestão de desempenho, os colaboradores avaliam a justiça distributiva em relação à organização e aos superiores hierárquicos (SOTOMAYOR, 2007; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021).

Uma outra dimensão da justiça organizacional relevante para os gestores organizacionais é a justiça processual, que representa padrões e métodos de tomada de decisão respaldados na equidade dos processos, ou seja, uma justiça referente às políticas e procedimentos de tomada de decisão (DAI et al., 2013; CREMER, 2006; HOLTZ; HU, 2016; LEE; WEI, 2017; SOTOMAYOR, 2007). Nessa dimensão, há uma mudança do eixo dos resultados (justiça distributiva), para os processos que geram tais resultados (SOTOMAYOR,

2007), centrando-se em critérios e formas de tomada de decisão que promovem a gestão da incerteza em relação a esses processos (LEE; WEI, 2017; OUBRICH et al., 2021).

O alcance da justiça processual tem implicações para os indivíduos, que tendem a reduzir as percepções de incerteza, pois aumenta-se a previsibilidade, transparência e consistência, levando a uma maior sensação de justiça no processo de tomada de decisão pelo gestor (LEE; WEI, 2017; OUBRICH et al., 2021). Na seara da gestão de desempenho, as percepções de justiça processual estão relacionadas aos SGD (SOTOMAYOR, 2007; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021), e outros fatores ligados ao atributo da consistência dos SGD (DECRAMER et al., 2013), tais como: aplicação concisa de regras para todos os colaboradores; informações claras e exatas; e intervenção do subordinado em relação ao seu processo de avaliação (SOTOMAYOR, 2007).

A justiça interacional é uma abordagem avaliada durante o planejamento do processo, quando os procedimentos são implementados, e na tomada de decisão, após essa implementação (SOTOMAYOR, 2007; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Foca sua atenção na qualidade do tratamento interpessoal (LEE; WEI, 2017; OUBRICH et al., 2021), integrando valores e características como respeito; dignidade; sinceridade; imparcialidade; sensibilidade nas relações interpessoais; e fornecimento de *feedback* aos funcionários, utilizando de informações claras, tempestivas e fidedignas (SOTOMAYOR, 2007). As percepções de justiça interacional promovem nos indivíduos reações à figura do líder (LEE; WEI, 2017), estando subdividida em outras duas dimensões: informacional e interpessoal (HOLTZ; HU, 2016; SOTOMAYOR, 2007; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021).

A dimensão referente à justiça informacional abrange a qualidade da informação (HOLTZ; HU, 2016; SOTOMAYOR, 2007; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Refere-se à medida em que os colaboradores percebem as informações adequadas no que concerne aos procedimentos usados e resultados distribuídos dentro da organização (HOLTZ; HU, 2016; SOTOMAYOR, 2007; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Em outras palavras, consiste em informar aos funcionários os porquês de certos procedimentos e tomadas de decisão pela gestão (SOTOMAYOR, 2007). Enquanto a justiça interpessoal relaciona-se ao tratamento dado aos funcionários quanto aos aspectos da dignidade, polidez e respeito (HOLTZ; HU, 2016; SOTOMAYOR, 2007; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). O Quadro 1 apresenta a síntese das dimensões que compõem a Justiça Organizacional.

Quadro 1 - Dimensões da Justiça Organizacional

Dimensão	Descrição conceitual
Justiça Distributiva	O justo é o proporcional. Relacionada à satisfação com os resultados e a forma como a organização distribui os recursos entre seus membros. A percepção do indivíduo está focada nos fins.
Justiça Processual	Refere-se aos processos desenvolvidos na organização. O foco dos indivíduos está nos meios para se alcançar os resultados.
Justiça Informacional	É um desmembramento da justiça interacional. Representa a adequação e pertinência do que é comunicado aos indivíduos.
Justiça Interpessoal	É um desmembramento da justiça interacional. Refere-se ao tratamento digno e respeitoso aos indivíduos.

Fonte: Colquitt (2001); Stankevičiūtė e Savanevičienė (2021).

Apresentadas as dimensões da justiça organizacional, sublinha-se sua relevância para o setor público, pois esta molda o comportamento dos seus funcionários em relação à qualidade do serviço prestado ao cidadão, impactando questões relacionadas à rotatividade, engajamento no trabalho e desempenho individual (HARRINGTON; LEE, 2014; LEE, 2020; LEE; WEI, 2017; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Comportamentos contraproducentes e conflituosos ocorrem quando os funcionários têm uma percepção de injustiça no âmbito da organização (LEE, 2020; LEE; WEI, 2017; SOTOMAYOR, 2007). Por exemplo, quando são apreendidas sensações de injustiça distributiva e processual, há uma reação dos funcionários contra as decisões tomadas pela organização, e ao perceberem uma injustiça interacional, os subordinados podem voltar-se contra os gestores imediatos (STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021).

As crenças sobre avaliações justas também impactam à gestão de desempenho dos colaboradores (DECRAMER et al., 2013; LEE; WEI, 2017; LEE, 2020; SOTOMAYOR, 2007; SHARMA; SHARMA; AGARWAL, 2016). A eficácia de um SGD depende das mensagens passadas aos colaboradores em relação as dimensões da justiça organizacional (CHO; LEE, 2012; SOTOMAYOR, 2007; SHARMA et al., 2016; LEE, 2020; LEE; WEI, 2017). A própria aceitação ou rejeição desses sistemas depende das percepções de justiça dos funcionários em relação ao intercâmbio estabelecido para com a organização e seus gestores (HARRINGTON; LEE, 2014; MAAKE; HARMSE; SCHULTZ, 2021).

A percepção de justiça é um julgamento humano subjetivo, que deriva da apreensão cognitiva dos funcionários (HARRINGTON; LEE, 2014), assim, pode variar entre as equipes. Depende também do estilo de liderança sob o qual os colaboradores estão subordinados (LEE; WEI, 2017; STROM; SEARS; KELLY, 2014). Para a Teoria da Justiça do Líder, o estilo do líder direcionará os funcionários em relação ao comportamento justo (STROM et al., 2014). Líderes que não estão atentos a questões de justiça diminuirão a relação comportamento-justiça

entre os colaboradores e despertarão o autofoco, ou individualismo, dedicando maior atenção destes a suas próprias necessidades (STROM et al., 2014). Portanto, as relações estilos de liderança e justiça organizacional devem ser consideradas na condução dos SGD (HARRINGTON; LEE, 2014; LEE; WEI, 2017).

2.4 ESTILOS DE LIDERANÇA

Funcionários reagem de maneira diferente à GRH (BAUWENS et al., 2019; DECUYPERE; SCHAUFELI, 2020). Os líderes afetam a eficácia da GRH por meio dos seus estilos de liderança, que podem funcionar como uma barreira ou fonte de interpretação adequada dos fatores associados à GDRH (AUDENAERT et al., 2019; DAI et al., 2013). Diferentes estilos de liderança proporcionam resultados variados para a organização (KHAN et al., 2021; RENGEL; ENSSLIN, 2020), visto que cada estilo pode promover mudanças nos estados emocionais dos subordinados de forma heterogênea (CREMER, 2006; DECUYPERE; SCHAUFELI, 2020).

Embora o apoio da alta administração seja um dos primeiros e principais passos para que a implementação de um SGD seja bem-sucedida, o papel da liderança em si é um fator chave para que os colaboradores, a exemplo dos servidores públicos, compreendam o uso das informações de gestão de desempenho e a importância da continuidade dos sistemas (AYERS, 2013; KHAN et al., 2021). Nesse contexto, o papel do líder é crucial para o desenvolvimento dos SGDRH nas entidades públicas (AUDENAERT et al., 2019; CAILLIER, 2014; DECUYPERE; SCHAUFELI, 2020).

Os estilos de liderança derivam de um conceito geral, que é multifacetado e perpassa pelo processo de influenciar indivíduos e grupos para consecução de certos objetivos, utilizando-se do poder e outros métodos motivacionais (ALMADA; POLICARPO, 2016; RENGEL; ENSSLIN, 2020; VIGODA-GADOT, 2007; WILMER; YSLA; DEL ROCIO, 2021). Liderar não se restringe tão somente ao poder e autoridade (KHAN et al., 2021; VIGODA-GADOT, 2007), mas também a capacidade de construir relações interpessoais, que proporcionam ao líder controlar e dirigir as ações, bem como influenciar os comportamentos dos indivíduos em prol de um propósito comum (ALMADA; POLICARPO, 2016; VIGODA-GADOT, 2007; WILMER et al., 2021).

No geral, a definição dos estilos de liderança seguiu uma trajetória teórica que se utilizou de aspectos biológicos e psicológicos (VIGODA-GADOT, 2007; WILMER et al., 2021). Teorias tradicionais foram desenvolvidos, a exemplo da Teoria da Abordagem dos Traços

(ALMADA; POLICARPO, 2016). A Teoria dos Traços preceitua que os líderes nascem com qualidades natas e excepcionais em relação ao homem médio, que favorecem o papel da liderança (ALMADA; POLICARPO, 2016; WILMER et al., 2021). O foco está na natureza pessoal do líder (traços físicos, personalidade, inteligência, capacidade social etc.). Não há possibilidade de desenvolvimento dessa capacidade pela experiência de vida (ALMADA; POLICARPO, 2016; WILMER et al., 2021).

Entretanto, o debate contemporâneo abrange um prisma multidirecional, em que são analisados fatores como tarefas, estruturas e mudanças organizacionais (HOLTZ; HU, 2016; WILMER et al., 2021). Fundamentados na Teoria da Liderança de Alcance Total, de Bass (1998) e Bass e Avolio (1997), os pesquisadores vêm se concentrando na perspectiva dos subordinados para definirem os estilos de liderança, que vão desde comportamentos orientados para relacionamentos ativos (lideranças transformacionais e transacionais), até comportamentos inativos e negligentes (liderança *laissez-faire* ou ausência de liderança) (HOLTZ; HU, 2016; OUBRICH et al., 2021; VIGODA-GADOT, 2007). Esses estilos estão associados à extensão da atividade em que o líder expressa suas ações (DECUYPERE; SCHAUFELI, 2020; HOLTZ; HU, 2016; VIGODA-GADOT, 2007).

A liderança transformacional é aquela na qual os líderes são capazes de articular uma visão clara e compartilhada dos objetivos organizacionais para com os seus subordinados (DECUYPERE; SCHAUFELI, 2020; LEE, 2017; LEE; WEI, 2017). Um líder transformacional influencia as expectativas dos seus funcionários, muda crenças e valores, inspirando seus subordinados a alinharem interesses pessoais com os da organização (CAILLIER, 2014; CREMER, 2006; KHAN et al., 2021). Visão que impacta de forma positiva o desempenho individual dos subordinados, visto que rompem com seus ciclos de expectativas básicas (AYERS, 2013; CAMPBELL; LEE; IM, 2016; DAI et al., 2013). A literatura aduz que o estilo de liderança transformacional emergiu como uma teoria comportamental com foco no engajamento do líder (CAMPBELL et al., 2016; DECUYPERE; SCHAUFELI, 2020). Esse estilo de liderança é composto por quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração idealizada (ALMADA; POLICARPO, 2016; CAILLIER, 2014).

O primeiro componente da liderança transformacional é a influência idealizada, que ocorre quando os líderes enfatizam uma visão coletiva, na qual são realizadas ações orientadas à conquista do respeito e confiança dos funcionários (ALMADA; POLICARPO, 2016; CAILLIER, 2014), estimulando nos subordinados reflexos individuais em relação ao alto comprometimento e outros comportamentos positivos em prol da organização (CAMPBELL et

al., 2016). A dimensão motivação inspiracional está relacionada a exposição de expectativas pelo líder em relação a sua equipe (CAILLIER, 2014; DAI et al., 2013). São definidas expectativas claras, com padrões que almejam o foco nos esforços dos subordinados, favorecendo retornos satisfatórios para a organização (ALMADA; POLICARPO, 2016), bem como uma visão atrativa de futuro para o funcionário (CAMPBELL et al., 2016).

A dimensão estímulo intelectual está alicerçada na promoção de desafios aos funcionários, tirando-os da sua zona de conforto, seja por meio de incentivos ao raciocínio, a criatividade ou a inovação (CAILLIER, 2014; CAMPBELL et al., 2016; DAI et al., 2013; CREMER, 2006). Por fim, a dimensão consideração idealizada, do estilo transformacional, consiste na atenção personalizada, ou seja, uma orientação e aconselhamento dos funcionários de forma mais próxima, atendendo as necessidades individuais dos subordinados (ALMADA; POLICARPO, 2016; CAILLIER, 2014; CAMPBELL et al., 2016; DAI et al., 2013; CREMER, 2006).

Contrapondo a visão de liderança transformacional, que envolve a articulação e o intercâmbio de experiências entre líderes e liderados, como suporte aos colaboradores (ALMADA; POLICARPO, 2016; CAMPBELL et al., 2016; CREMER, 2006), a liderança transacional motiva os funcionários por meio de relações de troca, acordos de interesse, que envolvem recompensas e punições contingentes necessárias às interações econômicas e sociais na organização (CAILLIER, 2014; CAMPBELL et al., 2016; DAI et al., 2013; KHAN et al., 2021; VIGODA-GADOT, 2007).

No estilo transacional de liderança, predomina a gestão por exceção ativa ou reflexiva (KHAN et al., 2021; LEE et al., 2019; STROM et al., 2014), que representa àquela gestão no sentido mais convencional, na qual o gestor se comporta como chefe e não como líder (OUBRICH et al., 2021). Esse estilo de liderança não afeta o comportamento do funcionário de forma intrínseca, mas transitória e imediata, ou por outra, enquanto durarem as trocas econômicas, políticas e psicológicas (DAI et al., 2013; EBERLIN; TATUM, 2008; KHAN et al., 2021). Suas táticas são pautadas principalmente pela obediência às regras e cumprimento das metas estabelecidas. Líderes transacionais tentam garantir a justiça nas recompensas e punições de forma proporcional aos esforços despendidos pelos funcionários (KHAN et al., 2021; LEE, 2017; LEE; WEI, 2017). Esse é um gestor que não se preocupa em compreender as motivações de sua equipe ou em antecipar-se aos problemas.

A liderança passiva ou *laissez-faire* diz respeito a um comportamento de desengajamento e inação, no qual o líder evita tomar decisões e negligencia problemas no local de trabalho (HOLTZ; HU, 2016; OUBRICH et al., 2021). Não existe uma proatividade por

parte do líder, que geralmente está ausente quando é demandado (HOLTZ; HU, 2016; OUBRICH et al., 2021). Esse tipo de estilo de liderança está situado na extremidade inativa do modelo de liderança de alcance total, configurando uma gestão por exceção que se reflete em evitar-se totalmente as responsabilidades até que os problemas não possam mais ser ignorados (HOLTZ; HU, 2016; OUBRICH et al., 2021).

A partir dos conceitos discutidos, apresenta-se no Quadro 2 as principais diferenças entre os estilos de lideranças mencionados.

Quadro 2 - Diferenças entre os estilos de liderança

Transformacional	Transacional	<i>Laissez-faire</i>
Visão e missão.	Gestão e processos.	Gestão passiva por exceção.
Elevação das atividades a um nível superior de propósito e causa.	Criação de estrutura.	Segue padrões.
Líder que facilita o caminho.	Líder que ensina.	Líder não proativo, que se utiliza de ações corretivas quando necessário.
Entendimento macro do negócio.	Entendimento dos detalhes da operação.	Evitação total das responsabilidades de liderança.
Motivação das pessoas por meio da conexão emocional.	Clareza de papéis – <i>feedbacks</i> assertivos.	Permite que os subordinados escolham as soluções consideradas por estes como apropriadas.
Estimulação intelectual.	Justiça e padrão no tratamento.	Omissão de recompensa ou punição.
Atenção individualizada.	Transmissão de conhecimento.	Líder reluta em influenciar o subordinado.
Foco no impacto e nas pessoas.	Foco na execução e no resultado.	Foco no monitoramento de comportamentos negativos que possam afetar a execução e o resultado.

Fonte: Bass e Avolio (2000); Holtz e Hu (2017).

Visto que os estilos de liderança apresentam particularidades, suas vantagens e desvantagens devem ser analisadas (EBERLIN; TATUM, 2008; KHAN et al., 2021), assim como, até que ponto, considerados em conjunto no desenvolvimento de um modelo de liderança, proporcionam melhor desempenho para a organização (KHAN et al., 2021). Diferentes contextos, características e objetivos dos subordinados podem ensejar a interlocução entre estilos de liderança no tempo e espaço (KHAN et al., 2021; OUBRICH et al., 2021).

A literatura entende que esses estilos de liderança agem para influenciar os comportamentos dos colaboradores (DAI et al., 2013; EBERLIN; TATUM, 2008; LEE, 2017; LEE; WEI, 2017), funcionando como uma lente por meio da qual estes percebem os SGD e demais práticas de gestão (BAUWENS et al., 2019). Os estilos de liderança podem atuar de forma a impulsionar ou não as relações na gestão de desempenho, a exemplo da relação de

interlocução entre consistência dos SGDRH, justiça organizacional e engajamento no trabalho (STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021).

2.5 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

O engajamento no trabalho é definido como uma forte identificação emocional, cognitiva e física do colaborador para com as atividades que desempenha no trabalho e a organização na qual atua (SANTOS et al., 2020). É um constructo multifatorial (KUMAR; PADHI, 2021) representado por três elementos principais: vigor, dedicação e absorção (ANCARANI et al., 2021; MAAKE et al., 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021; STROM et al., 2014).

O vigor é caracterizado por elevados níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, que promovem o esforço e persistência dos funcionários diante de entraves nas relações laborais (ANCARANI et al., 2021; MAAKE et al., 2021; STROM et al., 2014). A dedicação vale-se do entusiasmo, inspiração, orgulho de pertencimento ao trabalho, significado como senso de importância e do desafio como características impulsionadoras do engajamento (ANCARANI et al., 2021; MAAKE et al., 2021; STROM et al., 2014). Quanto à absorção, refere-se à perpetuação do foco e concentração no trabalho. Os funcionários se apropriam do ambiente laboral de forma a se apresentarem apreendidos pelo trabalho (MAAKE et al., 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021; STROM et al., 2014).

Ao se apropriar desses elementos, a literatura converge em relação ao conceito de engajamento no trabalho, apresentando tal constructo como um estado comportamental assertivo, caracterizado pela dedicação, absorção, resiliência, comprometimento, satisfação no trabalho etc. (AWAN et al., 2020; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021; STROM et al., 2014), capaz de desenvolver nos funcionários esforços discricionários extras para o alcance dos objetivos organizacionais (AWAN et al., 2020; KUMAR; PADHI, 2021). O engajamento no trabalho funciona como um termômetro do bem-estar ocupacional (SANTOS et al., 2020), sendo considerado um ponto focal da GRH (LEE et al., 2019), como uma condição desejável para melhorar o desempenho individual e organizacional (SANTOS et al., 2020)

Como fator associado à GDRH o engajamento no trabalho compreende um resultado positivo que pode ser interpretado como uma resposta pessoal do indivíduo em relação à clareza, consistência, dentre outros fatores organizacionais componentes da avaliação de desempenho (MAAKE et al., 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Os SGDRH podem influenciar os comportamentos dos funcionários de forma proativa e impactar

o nível de engajamento no trabalho (AWAN et al., 2020; MAAKE et al., 2021). Existe a necessidade das organizações contemporâneas de se concentrarem em resultados próximos, como o engajamento no trabalho (AWAN et al., 2020), especialmente no setor público, uma vez que nesse ambiente são percebidos menores níveis dessa característica comportamental em relação ao setor privado (STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021).

Na seara pública, funcionários desengajados podem representar um custo para o Estado, e influenciarem negativamente a prestação de serviços à sociedade (ANCARANI et al., 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). O sucesso desse setor depende das relações construídas entre gestão de desempenho e engajamento no trabalho (MAAKE et al., 2021), sendo a consistência uma característica organizacional de integração entre as necessidades organizacionais e individuais (KAKKAR et al., 2020). A consistência, por meio da definição de metas claras, *feedback* e alinhamento de objetivos tem potencial para aumentar o engajamento e envolvimento no trabalho (CHACKO; CONWAY, 2019; LEE et al., 2019; SHARMA et al., 2016).

Essa visão gerencial promoveu uma mudança de foco, de estritamente concentrada nas necessidades organizacionais, para o campo funcional do indivíduo, considerando o engajamento no trabalho como fator relevante dessa transformação (AWAN et al., 2020; KUMAR; PADHI, 2021). Cabe salientar que não houve uma ruptura com as necessidades organizacionais, mas se estabeleceu um intercâmbio mútuo para com as necessidades dos funcionários (KUMAR; PADHI, 2021). Segundo a literatura, o engajamento no trabalho depende dos fatores organizacionais. Estudiosos indicam que estes fatores, como a consistência dos SGDRH, são mais influentes no engajamento que os atributos individuais dos colaboradores (MAAKE et al., 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021; STROM et al., 2014).

Fatores organizacionais e individuais podem ser notados como antecedentes dos elementos que compõem o engajamento no trabalho (ANCARANI et al., 2021; LEE et al., 2019; MAAKE et al., 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021; STROM et al., 2014). Por exemplo, o ambiente laboral é caracterizado por demandas e recursos de trabalho, que são descritos pela literatura como antecedentes do engajamento no trabalho (ANCARANI et al., 2021; LEE et al., 2019; BURCH; GUARANA, 2014). As demandas de trabalho são componentes físicos, organizacionais, sociais e psicológicos que exigem esforços dos funcionários e representam custos laborais, tais como: pressões; condições precárias de trabalho; acúmulo de funções (LEE et al., 2019). Enquanto os recursos representam os mesmos componentes, porém, apoiam o crescimento, aprendizado, autonomia e atendem as

necessidades do indivíduo, aumentando a sensação de pertencimento à organização (ANCARANI et al., 2021).

O equilíbrio entre as demandas e os recursos determina o engajamento no trabalho (ANCARANI et al., 2021; LEE et al., 2019). O confronto entre demandas e recursos enfatiza o engajamento como estado psicológico influenciado pelo ambiente de trabalho (AWAN et al., 2020; MAAKE et al., 2021). O equilíbrio almejado depende do estilo de liderança do gestor, que é apontado pela literatura como um antecedente capaz de influenciar essa relação, especialmente como mecanismo de força capaz de impactar na justiça organizacional (ANCARANI et al., 2021; STROM et al., 2014).

Os líderes são atores que estão localizados em uma posição central no ambiente organizacional (LEE et al., 2019). Assim, atuando por meio de suas capacidades organizacionais, são atores aptos a influenciar e construir relações para o enriquecimento do engajamento no trabalho, mediante a otimização dos recursos naquele ambiente (ANCARANI et al., 2021; LEE et al., 2019; MAAKE et al., 2021).

2.6 MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE

Nesta seção são elaboradas e discutidas as hipóteses da pesquisa, seguidamente apresentadas no modelo teórico proposto para análise. Segundo Creswell (2010), as hipóteses são proposições que podem confirmar ou não as relações entre as variáveis analisadas. Cinco hipóteses foram testadas no intuito de responder cada um dos objetivos específicos.

2.6.1 Consistência do SGDRH e engajamento no trabalho

Efeitos inconvenientes ocorrem quando a GRH voltada à abordagem de desempenho está dissociada do atributo da consistência (KAKKAR; VOHRA, 2021), a saber, a inconsistência na gestão de desempenho pode decair a confiança dos empregados e promover uma ruptura com os SGDRH (KAKKAR; VOHRA, 2021). Os efeitos negativos são ampliados quando os níveis de exigência e complexidade no trabalho aumentam (VAN THIELEN et al., 2018). SGDRH inconsistentes estão atrelados a uma série de problemas, tais como: insegurança; aumento da resistência e aceitação das demandas de trabalho; reações inadequadas da equipe; baixo desempenho individual e organizacional (AUDENAERT et al., 2019; VAN WAEYENBERG et al., 2017).

SGDRH com disposições e regras inconsistentes podem gerar expectativas desalinhadas com os objetivos organizacionais, promover sentimentos negativos, criar tensão e confusão entre os funcionários, reduzindo a percepção de bem-estar e o engajamento no trabalho (BAUWENS et al., 2019). Quando os objetivos são ambíguos, inconsistentes e pouco claros tornam-se mais difíceis de serem interpretados e alcançados pelos colaboradores (KAKKAR; VOHRA, 2021). Nesse seguimento, os funcionários são menos propensos a demonstrarem engajamento em suas atividades, pois não conseguem visualizar uma relação positiva entre esforço e resultados (STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Um SGD eficaz é um precedente do engajamento no trabalho (MAAKE et al., 2021).

Um SGDRH eficaz aumenta o suporte à criação e sustentação de altos níveis de engajamento no trabalho (AWAN et al., 2020). Estudos apontam para o efeito positivo dos SGDRH, assim como de sua consistência no engajamento no trabalho (AWAN et al., 2020; CHACKO; CONWAY, 2019; KAKKAR et al., 2020; KAKKAR; VOHRA, 2021; MAAKE et al., 2021). Awan et al. (2020) exploraram a eficácia de um sistema de gestão de desempenho em bancos privados paquistaneses, utilizando o engajamento no trabalho como elemento mediador entre o SGD, e os desempenhos de tarefas e contextuais dos funcionários. Os autores encontraram uma relação positiva e significativa entre a eficácia de SGD, medida em termos de precisão e equidade dos SGD, e o engajamento no trabalho, que por sua vez, apresentou um impacto positivo e significativo nos desempenhos de tarefas e contextuais dos funcionários.

Na pesquisa de Chacko e Conway (2019) a consistência foi analisada juntamente com a distinção e consenso, funcionando como dimensões integrantes do constructo força do SGDRH. Os autores examinaram como os eventos diários afetivos positivos e negativos de GRH sinalizavam as percepções dos funcionários sobre a força do SGDRH. Foram traçadas relações para com o engajamento diário no trabalho, associando expectativas claras de recompensas quanto ao desempenho dos funcionários e a força do SGDRH. Os autores identificaram em seus resultados que as percepções de expectativas dos funcionários mediarão parcialmente os efeitos da força percebida do SGDRH no engajamento no trabalho diários. As relações entre esses constructos se mostraram positivas (CHACKO; CONWAY, 2019).

No mesmo sentido de Chacko e Conway (2019), Kakkar et al. (2020) analisaram a consistência de SGDRH como uma dimensão da eficácia desses sistemas. Estes autores indicaram em seus achados que a eficácia de SGDRH aumenta o engajamento, a satisfação e reduz as intenções de rotatividade no trabalho. O engajamento no trabalho mediou as relações entre eficácia de SGDRH e os constructos de satisfação e rotatividade no trabalho. Sublinha-se

as relações positivas e significativas encontradas entre a eficácia de SGDRH e o engajamento no trabalho (KAKKAR et al., 2020).

A análise específica do constructo consistência dos SGDRH foi trabalhada por Kakkar e Vohra (2021). Esses autores desenvolveram um modelo de mediação moderada no qual investigaram a influência da consistência de sistemas de gestão de desempenho dos funcionários no engajamento no trabalho. O foco na promoção foi mediador da relação entre consistência do SGDRH e o engajamento no trabalho, enquanto o afeto positivo moderou a relação entre consistência do SGDRH e o foco na promoção. A consistência teve uma relação direta e positiva com o engajamento no trabalho, para uma amostra de três grandes multinacionais da Índia (KAKKAR; VOHRA, 2021).

O estudo de Maake, Harmse e Schultz (2021) teve por objetivo determinar a existência de associações significativas entre gestão de desempenho, engajamento no trabalho e relações de emprego. Também verificaram se a gestão de desempenho é uma mediadora da relação entre engajamento e relações de trabalho, no setor público Sul Africano. Os achados do estudo indicam uma correlação moderada entre gestão de desempenho e engajamento no trabalho, e uma forte correlação entre gestão de desempenho e relações de trabalho. Os autores ainda apontam que, de fato, a gestão de desempenho mostra-se como um constructo mediador entre engajamento e relações de trabalho.

Os estudos sugerem que SGDRH consistentes promovem maior clareza quanto as expectativas dos resultados organizacionais (KAKKAR; VOHRA, 2021; VAN WAEYENBERG et al., 2017). Clareza de objetivos, metas precisas e coerentes, *feedback* construtivos, justiça, qualidade de avaliação tornam os resultados organizacionais mais positivos (KAKKAR; VOHRA, 2021; SALES, 2019). Assim, as atitudes dos funcionários são direcionadas aos objetivos organizacionais e pessoais em vigor, com reflexos no engajamento no trabalho (CHACKO; CONWAY, 2019). Posto isto, a primeira hipótese estabelece que: **H1. A consistência do SGDRH afeta positivamente o engajamento no trabalho.**

Funcionários engajados distinguem-se pela energia cognitiva, comportamental e emocional que empregam em seu trabalho, sustentada pelo bem-estar do funcionário em relação ao seu ambiente laboral (ANCARANI et al., 2021; KUMAR; PADHI, 2021). O engajamento é caracterizado pelo propósito, significado e alta ativação (AWAN et al., 2020; MAAKE et al., 2021). A consistência de SGDRH pode favorecer o engajamento, pois proporciona o foco no investimento ativo de energia do subordinado em domínio dos interesses pessoais e organizacional (AWAN et al., 2020), mediante a infusão mental nas atividades relacionadas ao trabalho (KUMAR; PADHI, 2021).

2.6.2 Consistência do SGDRH, justiça organizacional e engajamento no trabalho

Questões de justiça e equidade são fundamentais para a eficácia do SGDRH, sendo a consistência um dos aspectos considerados pelos colaboradores para o alcance de tais sentimentos (LEE; WEI, 2017). A consistência produz um clima de integração entre práticas de GRH, de forma a passar uma mensagem clara e justa dos resultados desejados e objetivos organizacionais (CHEN et al., 2016). Nesse cenário, desenvolvem-se canais de comunicação que ajudam os funcionários a identificar recursos de interpretação uniformes em relação às informações prestadas pela organização (CHEN et al., 2016). Gestores devem focar na consistência e na percepção de justiça no âmbito da GRH como meio de melhorar sua organização, apropriando-se desses fatores para incentivar a construção de uma relação positiva entre os funcionários e os SGD (CHEN et al., 2016; HARRINGTON; LEE, 2014).

Os efeitos positivos dos SGDRH são mais percebidos pelos colaboradores quando estes recebem tratamentos adequados e justos (OUBRICH et al., 2021). Anteriormente à implementação desses sistemas, são construídos contratos psicológicos nas relações laborais, que analisados sob o prisma da justiça organizacional afetam o desempenho dos funcionários (CHEN et al., 2016; HARRINGTON; LEE, 2014; LEE, 2017; LEE; WEI, 2017). A apreensão individual do contrato psicológico é influenciada pela natureza da consistência de práticas de RH, que sustentam um consenso de legitimidade, aumentando as percepções de justiça pelos funcionários (CHEN et al., 2016; HARRINGTON; LEE, 2014).

Estudos anteriores sugeriram o efeito positivo da GDRH, assim como de sua consistência na justiça organizacional (CHEN et al., 2016; DECRAMER et al., 2013; LEE, 2017; LEE, 2020; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Chen, Uen e Chen (2016) examinaram a natureza da consistência das práticas de GRH e sua influência no desempenho dos funcionários por meio do clima de justiça processual e da percepção individual do contrato psicológico. Os pesquisadores exploraram como a consistência afeta as percepções compartilhadas de justiça processual e desempenho dos funcionários de empresas industriais de Taiwan, concluindo que a consistência de práticas de GRH afeta positivamente o desempenho dos funcionários, mediado pelo clima de justiça processual (CHEN et al., 2016).

Decramer, Smolders e Vanderstraeten (2013) analisaram a consistência sobre o prisma da gestão estratégica de RH. Os autores consideraram que altos níveis de consistência interna (alinhamento horizontal) e alinhamento vertical afetam a satisfação da GDRH. A percepção de justiça foi avaliada no estudo por meio de uma escala de comunicação bidirecional. Os autores

concluíram que SGDRH consistentes e comunicação bidirecional levam a níveis mais altos de desempenho no trabalho (DECRAMER et al., 2013).

Ao estudar o ambiente do setor público, Lee (2017) examinou como qualidades do processo de implementação de SGDRH se relacionam com a motivação intrínseca e o esforço no trabalho. Constataram um efeito motivacional e esforços maiores para aqueles funcionários que apreenderam sensações de justiça em relação à característica de consistência *feedback* (pós avaliação) (LEE, 2017).

No trabalho de Lee (2020), o *feedback* de desempenho foi avaliado em conjunto com a justiça processual. O autor examinou os efeitos do uso construtivo do *feedback* de desempenho e do empoderamento de funcionários públicos na construção de um clima para mérito, mediado pela confiança no supervisor e justiça processual. Os seus achados sustentaram a hipótese de que o *feedback* de desempenho está positivamente associado à justiça processual (LEE, 2020).

Stankevičiūtė e Savanevičienė (2021) tiveram como objetivo revelar a ligação entre o comportamento dos líderes na gestão de desempenho, engajamento no trabalho e justiça organizacional no setor público da Lituânia. Seus achados indicaram que o estabelecimento de metas e *feedback*, componentes da gestão de desempenho associados à consistência, impactaram de forma positiva no engajamento no trabalho, mediado pela justiça organizacional (STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021).

A consistência é preditora da justiça organizacional e do engajamento no trabalho (CHEN et al., 2016; KAKKAR; VOHRA, 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Uma gestão de desempenho consistente favorece a incorporação de sentimento de justiça no ambiente de trabalho, que por seu lado tornam os funcionários mais propensos a buscarem maiores níveis de engajamento no trabalho (STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Quando percebida de forma injusta, pouco clara, não confiável e inconsistente, aumenta a sensação de incerteza, de tal modo a incentivar comportamentos políticos, reduzindo o engajamento no trabalho (LEE, 2017; MAAKE et al., 2021; SHARMA et al., 2016).

Sendo assim, a segunda e terceira hipóteses elaboradas para esta pesquisa estabelecem, respectivamente, que: **H2. A consistência do SGDRH afeta positivamente a percepção de justiça organizacional;** e, **H3. A justiça organizacional medeia a relação entre a consistência do SGDRH e o engajamento no trabalho.**

Em termos de resultados organizacionais positivos, o envolvimento dos funcionários na gestão desses sistemas tem-se tornado imperativo às organizações (MAAKE et al., 2021; KUMAR; PADHI, 2021). Sistemas consistentes propõem um alinhamento do estabelecimento de metas com o fornecimento de *feedback* e avaliação (AUDENAERT et al., 2019; KAKKAR;

VOHRA, 2021; VAN THIELEN et al., 2018). Dessa forma, reiterar os mesmos valores, comportamentos e atitudes oferece uma percepção de consistência, que implica em uma compreensão abrangente da avaliação e desenvolve padrões de desempenho adequados por meio da orientação aos funcionários, com reflexos no engajamento no trabalho (CHEN et al., 2016; DECRAMER et al., 2013; VAN THIELEN et al., 2018).

Assim, a consistência ao utilizar-se de objetivos claros e específicos, conduz as relações interorganizacionais com foco na segurança, consenso e legitimidade, propondo um ambiente mais justo, razoável e estável em relação as regras de gestão de RH (BEDNALL; SANDERS, 2014; CHACKO; CONWAY, 2019; CHEN et al., 2016; STURMAN et al., 2005).

2.6.3 Justiça Organizacional, estilos de liderança e engajamento no trabalho

O incentivo à justiça organizacional e ao engajamento no trabalho perpassa pela entidade concentrar-se em fomentar um ambiente laboral que os apoie (AUDENAERT et al., 2019; BAUWENS et al., 2019; CHEN et al., 2016; STROM et al., 2014). Esse apoio deve partir primordialmente da alta administração, entretanto são os líderes organizacionais que dão sustentação a construção dessas relações com os funcionários (DECRAMER et al., 2013; RENGEL; ENSSLIN, 2020). Para avaliar a influência do comportamento dos gestores sobre os funcionários, a literatura delimita os estilos de liderança, que são baseados na personalidade, capacidades cognitivas e relacionais dos gestores (DECUYPERE; SCHAUFELI, 2020; RENGEL; ENSSLIN, 2020; WILMER et al., 2021). Os líderes influenciam a justiça e o engajamento por intermédio de três vias: contágio emocional, troca social e modelagem de papéis, que afetam os campos de energia a serem empregados pelos trabalhadores (DECUYPERE; SCHAUFELI, 2020).

Os estilos de liderança devem ser examinados em conjunto com a justiça organizacional. Existe uma ligação entre esses constructos, uma vez que a eficácia da justiça depende do comportamento dos líderes (CREMER, 2006; EBERLIN; TATUM, 2007; OUBRICH et al., 2021). Por exemplo, líderes transformacionais encorajam seus subordinados a desenvolverem valores como justiça, respeito e equidade, favorecendo o desenvolvimento da moral (CREMER, 2006; OUBRICH et al., 2021), influenciando o comportamento dos funcionários a longo prazo, à medida que promovem mudanças intrínsecas na motivação (CAILLIER, 2014; DAI et al., 2013). Essas mudanças consistem em transformar as motivações pessoais dos indivíduos em objetivos e identidade coletiva (CAMPBELL et al., 2016; CREMER, 2006).

As teorias comportamentais almejam definir estilos de liderança eficazes e sugerem que a liderança transformacional, mais que a transacional, tem um efeito positivo sobre o desempenho no trabalho (VIGODA-GADOT, 2007; DAI et al., 2013; LEE, 2017; LEE; WEI, 2017). Líderes transacionais recompensam os subordinados ao atingirem níveis satisfatórios de desempenho (LEE, 2017; LEE; WEI, 2017), ou seja, corresponde a um estilo de liderança que parece estar mais vinculada à eficácia do desempenho formal (VIGODA-GADOT, 2007). A intenção do gestor é medir e recompensar o desempenho com precisão (VIGODA-GADOT, 2007). Contudo, isso nem sempre é possível, assim, alguns líderes são percebidos como injustos no processo de atribuição de recompensas ou punições, afetando a moral e o comprometimento dos seus subordinados (LEE, 2017; LEE; WEI, 2017). Nessa perspectiva, esses dois estilos de liderança são abordagens com vantagens distintas a depender do contexto cultural e tempo em que são empregadas (DAI et al., 2013; KHAN et al., 2021).

Caillier (2014) afirma que gestores transformacionais tendem a estabelecer metas claras e desafiadoras, com estímulos nas dimensões motivação inspiracional e estímulo intelectual. Dai, Chen e Wu (2013) abordam de forma específica que, por serem dispensadas maior atenção as demandas, diferenças e habilidades dos subordinados, os líderes transformacionais estão mais próximos de valores associados à justiça procedimental, que a distributiva. Por outro lado, líderes transacionais ao estabelecerem boas relações de troca, tendem a prover seus subordinados com os benefícios que merecem, à vista disso, o valor central da justiça distributiva estaria mais próximo desse estilo de liderança (DAI et al., 2013).

No que tange ao estilo de liderança *laissez-faire*, a literatura vem apontando para resultados negativos em relação aos aspectos comportamentais dos subordinados (HOLTZ; HU, 2016; OUBRICH et al., 2021). A ausência de liderança geralmente promove a quebra do contrato psicológico, pois esses líderes são vagos nas relações com seus subordinados (HOLTZ; HU, 2016). Esse comportamento evasivo dos líderes implica em uma percepção de injustiça em relação as expectativas dos subordinados. A falta de clareza e direção promove respostas negativas, que resultam em menores níveis de satisfação no trabalho e comportamento de cidadania organizacional (CHEN et al., 2016; HOLTZ; HU, 2016; OUBRICH et al., 2021). O *laissez-faire* é um contraponto aos estilos de liderança ativos (HOLTZ; HU, 2016). Uma liderança passiva impacta os colaboradores negativamente ao promover sofrimento psicológico mediante uma série de estressores, como: desconfiança da chefia, falta de segurança, ambiguidade de papéis, conflitos e exposição do subordinado no local de trabalho (HOLTZ; HU, 2016).

Para Khan, Idris e Amin (2021), os estilos de liderança são preditores da justiça organizacional e do engajamento no trabalho. Strom, Sears e Kelly (2014) entendem que o comportamento da relação entre estilos de liderança e engajamento seguem os mesmos parâmetros indicados para relação entre liderança e a justiça organizacional, posto que a falta de direcionamento do líder para a justiça potencializa o foco dos funcionários nas próprias necessidades. O trabalho de Lee, Idris e Tuckey (2019) ao comparar a liderança transformacional com a transacional, indica que aquela tem maior probabilidade de promover o engajamento no trabalho, haja vista que usam estimulação intelectual e motivação inspiradora para propiciar o bem-estar dos colaboradores.

Strom, Sears e Kelly (2014) aduzem que os estilos de liderança se apresentam como moderadores, aumentando ou diminuindo a percepção dos funcionários sobre os aspectos vinculados à justiça e ao engajamento no trabalho. Esses autores, ao analisarem os estilos transformacional e transacional encontram um efeito interativo moderador apenas para a liderança transacional na relação entre justiça distributiva e processual para com o engajamento no trabalho, contrariando as expectativas de moderação do estilo transformacional, sugeridas pelo embasamento teórico do seu estudo e sobretudo pelos resultados de Cremer (2006).

O estudo de Lee e Wei (2017) enfatiza o papel positivo moderador dos estilos de liderança transformacional e transacional na relação entre justiça interacional e o atributo do comprometimento, característico do engajamento no trabalho. No campo da gestão de desempenho, Vigoda-Gadot (2007) sublinha o impacto potencial dos estilos de liderança, que alinhados à Teoria da Expectativa, define que um melhor desempenho é alcançado quando há um nível razoável de adequação entre as expectativas dos gestores e as dos funcionários. Ao serem percebidas de forma alinhada, como justas e equitativas (VIGODA-GADOT, 2007), levam os funcionários a um maior engajamento no trabalho (ANCARANI et al., 2021; BURCH; GUARANA, 2014).

Os estilos de liderança, por meio da combinação de certos motivadores, podem melhorar o desempenho dos funcionários (CAILLIER, 2014). Assim, manter a consistência na GDRH não pode prescindir do apoio dos líderes, que devem empregar práticas interligadas a todo grupo de trabalho, de forma a garantir a ciência e entendimento dos funcionários quanto a usabilidade e importância da gestão de desempenho (KEHOE; WRIGHT, 2013).

Assim, sugere-se que estilos de liderança ativos podem ser um potencial moderador do efeito da justiça organizacional no engajamento no trabalho, e que a relação mediadora pela justiça organizacional, entre consistência de SGDRH e engajamento pode ser afetada de igual modo. Dessa forma, a quarta hipótese estabelece que: **H4. O estilo de liderança modera a**

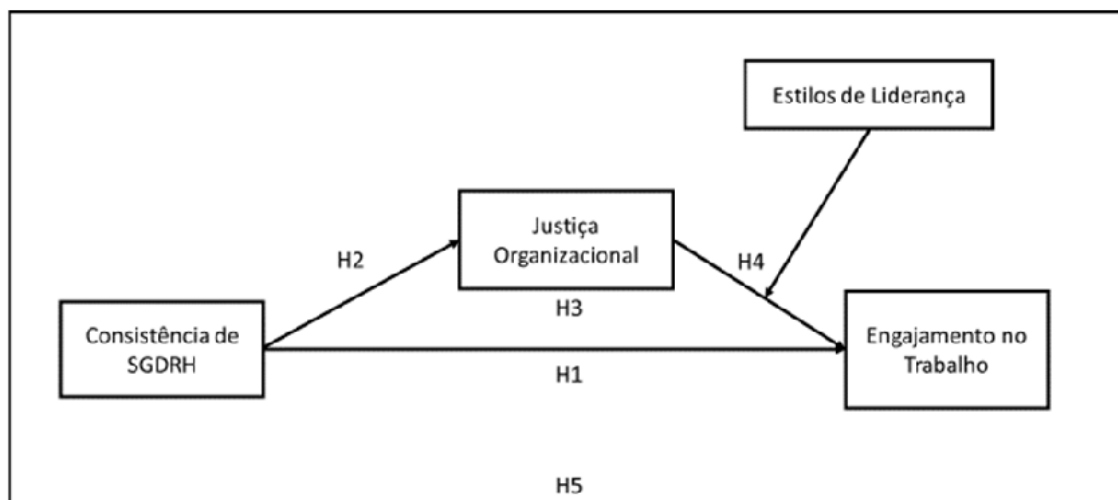
relação entre a percepção de justiça organizacional e engajamento no trabalho, de modo que o efeito é mais forte quando estilo é o transformacional. Nessa perspectiva, a quinta hipótese concebe que: **H5. Os efeitos intervenientes da percepção de justiça organizacional e do estilo de liderança transformacional exerce influência significativa na relação entre a consistência do SGDRH e engajamento no trabalho.**

A atuação adequada do líder pode potencializar os resultados do gerenciamento consistente de recursos humanos junto à justiça organizacional e ao engajamento no trabalho. Seus estilos de liderança podem auxiliar os subordinados a perceberem de forma mais contundente a consistência da gestão de desempenho (AUDENAERT et al., 2019; BAUWENS et al., 2019; KAKKAR; VOHRA, 2021).

Os funcionários muitas vezes ficam presos as complexidades existentes na gestão de desempenho permanecendo inconscientes como estas ocorrem. Os gestores podem oportunizar essa troca entre a gestão de desempenho e os funcionários, proporcionando um fluxo contínuo de informações entre os SGDRH e os agentes passivos dessas práticas (KAKKAR et al., 2020).

A Figura 1 dispõe o modelo teórico de análise, que representa a síntese das hipóteses de pesquisa formuladas para a realização deste estudo.

Figura 1 - Modelo Teórico de Análise



Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo teórico de análise estabelecido para a pesquisa busca investigar as relações diretas existentes entre a consistência de SGDRH, o engajamento no trabalho e a justiça organizacional; a relação indireta entre a consistência de SGDRH e o engajamento no trabalho mediada pela justiça organizacional; os efeitos moderadores do estilo de liderança na relação

entre justiça organizacional e engajamento no trabalho; bem como os efeitos interativos conjuntos do impacto da relação moderadora dos estilos de liderança na relação mediadora da justiça organizacional entre consistência do SGDRH e engajamento no trabalho.

Os estilos de liderança podem potencializar a relação entre consistência de SGDRH e o engajamento no trabalho, mediada pela justiça organizacional, de modo que se possa melhor compreender em que condições ocorre um melhor engajamento dos funcionários. Assim, a análise de tais relacionamentos poderá indicar se os SGDRH utilizados na organização apresentam características de consistência (ou não), bem como se podem favorecer ou inibir a justiça organizacional e o engajamento no trabalho, e se os estilos de liderança fortalecem essas relações por meio da moderação mediadora estabelecida no ambiente da Autarquia Pública em análise.

Faltam evidências empíricas nas relações estabelecidas entre os SGD e a literatura de GRH. Estudiosos afirmam que para desvendar de forma mais completa a cadeia de GRH deve-se agregar às pesquisas fatores motivacionais que causam mudanças nos estados mentais dos colaboradores, ou seja, avaliar sob os prismas comportamentais (AUDENAERT et al., 2019; KAKKAR; VOHRA, 2021), como proposto neste trabalho. Nessas relações, é preciso considerar que as demandas das entidades públicas são dispares em relação às organizações privadas (BRUNETTO; BEATTIE, 2020), a julgar pela complexidade dos serviços e estrutura daquelas.

No ambiente público, existem divergências e uma variabilidade de atitudes em relação à aplicabilidade da gestão de desempenho (BORST et al., 2014). Tais aspectos contribuem para inconsistência na gestão de desempenho de servidores, causando frustração e comprometendo o bom andamento dos serviços (AUDENAERT et al., 2019; BAUWENS et al., 2019). Um SGDRH inconsistente pode prejudicar a percepção dos agentes públicos em relação à justiça, diminuir o engajamento desses funcionários, resultando em menor desempenho organizacional (BAUWENS et al., 2019).

A consistência da gestão de desempenho deve ser considerada pelos gestores públicos, pois refere-se a um recurso chave para eficácia dos sistemas de gestão de desempenho (CHEN et al., 2016; AGARWAL, 2020). Mesmo não agindo como fonte principal da relação entre os constructos analisados, o estilo de liderança pode ser um fator capaz de potencializar essas relações. A compreensão dessas relações pode influenciar a organização pública a simplificar as expectativas comunicadas pelos sistemas, favorecendo a sobreposição de aspectos negativos da GRH apontados pela literatura (BAUWENS et al., 2019), possibilitando que sua política de gestão de recursos humanos tenha impacto positivo no desempenho dos funcionários

(MARCHINGTON et al., 2011). Estas motivações estimulam a pesquisa e suscitam as discussões e fundamentos teóricos de cada hipótese, na sequência.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este capítulo compreende os procedimentos metodológicos utilizados na produção desta Dissertação. No intuito de atender aos objetivos geral e específicos propostos, apresenta-se o delineamento da pesquisa, em seguida, a *survey single entity* (pesquisa de entidade única), os constructos da pesquisa, o procedimento de coleta de dados e os procedimentos de análise de dados. Nesse seguimento, são descritas as limitações do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa está inserida dentro de um panorama positivista, pois busca respostas pela atenção da observação da realidade e do desenvolvimento de leis universais (CRESWELL, 2010; RICHARDSON, 2011). O positivismo compreende a realidade como uma estrutura concreta suscetível de ser analisada pela interação entre variáveis dependentes e independentes mediante leis que expressam essa relação. Está associada principalmente a construção de modelos estatísticos e testes de hipóteses (CRESWELL, 2010; RICHARDSON, 2011).

A tipologia da pesquisa, quanto ao problema, caracteriza-se como quantitativa. A abordagem quantitativa independe da opinião do pesquisador, visto que dificilmente há uma interação dinâmica com o objeto do estudo, ou seja, não há um envolvimento emocional para com o tema de investigação (CRESWELL, 2010; RICHARDSON, 2011). Essa tipologia permite a generalização de resultados para o ambiente pesquisado, a depender do procedimento técnico adotado e da representatividade da população em termos de amostra (CRESWELL, 2010; RICHARDSON, 2011). O delineamento ou análise dos fatos ocorre de forma sistemática com base em procedimentos estatísticos, utilizando-se de variáveis e constructos, medidos por instrumentos de pesquisa que envolvem dados numéricos (CRESWELL, 2010; RICHARDSON, 2011).

Quanto ao objetivo da pesquisa, caracteriza-se como descritiva. Essa metodologia tem como escopo descrever o objeto de análise, ou por outra, visa descrever características e propriedades de determinada população ou fenômeno, ocorrências da própria realidade pesquisada por meio do estabelecimento de relações entre variáveis e fatos (CRESWELL, 2010; RICHARDSON, 2011). O estudo foi estruturado de forma a identificar, medir e descrever os fenômenos materializados no objetivo de pesquisa, relações entre consistência de SGDRH, engajamento no trabalho, justiça organizacional e estilos de liderança, por meio da interlocução com o exposto sobre o tema na literatura de base.

O método de operacionalização quanto aos procedimentos técnicos foi consubstanciado nas tipologias de levantamento ou *survey*. O levantamento ou *survey* destaca-se pelo fato de o pesquisador buscar conhecer características de determinada população, por meio de um instrumento de coleta de dados, que geralmente é o questionário (CRESWELL, 2010; RICHARDSON, 2011). Tem-se a intenção de responder questões relacionadas à distribuição de uma variável ou das relações entre categorias de pessoas ou grupos, desconsiderando ou não o interesse pelo controle das variáveis. Ademais, consiste no método mais apropriado para a análise de fatos e descrições e variáveis de causa e efeito (CRESWELL, 2010; RICHARDSON, 2011).

Procedimento necessário para a condução de qualquer pesquisa científica (CRESWELL, 2010; RICHARDSON, 2011), na seleção dos artigos base do estudo, visando à construção de uma plataforma teórica de suporte, o pesquisador se colocou em contato direto com o que foi publicado acerca do tema. Neste estudo, a instrumentalização da pesquisa bibliográfica ocorreu pela utilização de uma ferramenta conhecida como *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)* (GUESSER et al., 2020), que possibilitou, a partir do delineamento inicial do tema em estudo, a busca pela oportunidade de pesquisa em discussão.

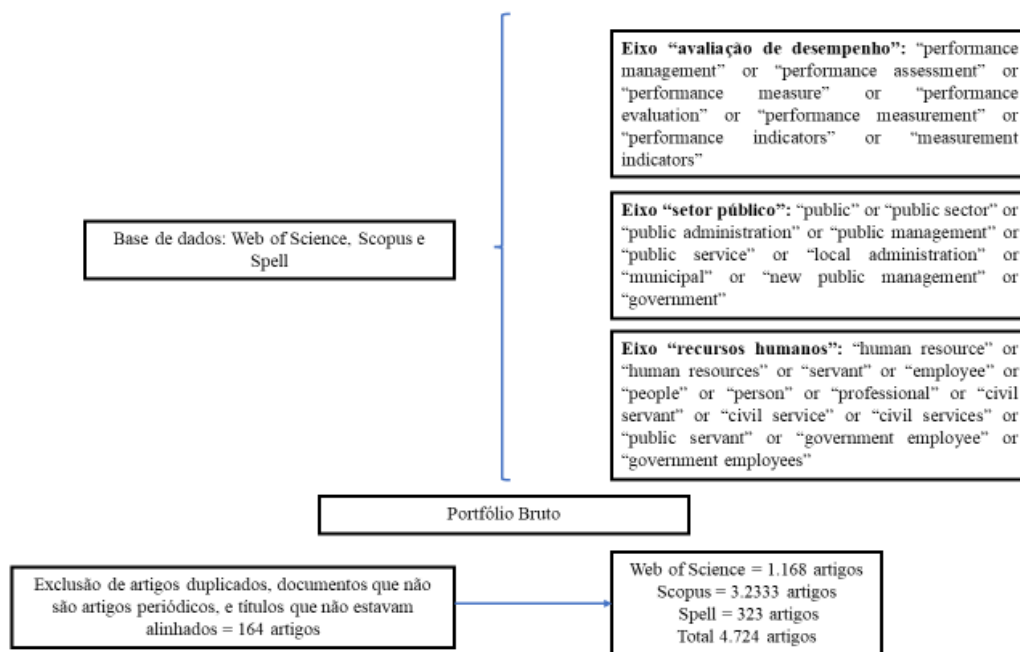
O *ProKnow-C* é uma ferramenta construtivista sistematizada do conhecimento, que permite ao pesquisador selecionar um fragmento da literatura representativo do tema em estudo, formando um Portfólio Bibliográfico (PB), constituído de artigos científicos, analisado por meio de variáveis básicas e avançadas, que permitem a definição de lacunas e oportunidades de pesquisa. Esse processo é dividido em quatro etapas: seleção do PB, análise bibliométrica, análise sistêmica e formulação de perguntas de pesquisa (GUESSER et al., 2020). Sendo assim, o estudo utilizou-se especificamente das etapas seleção do PB, análise bibliométrica e formulação de pergunta de pesquisa.

Foi definida a área de avaliação de desempenho de recursos humanos no setor público como ponto chave de pesquisa. A justificativa para escolha do eixo central da pesquisa é enfatizada por Guesser, Ensslin e Petri (2020). Para os autores, estudar avaliação de desempenho de recursos humanos no setor público é relevante, pois existe uma carência de literatura sobre o assunto. O papel dos recursos humanos é central para o alcance do bom desempenho no setor público e deve ser considerado em razão da representatividade da avaliação de desempenho na consecução dos objetivos estratégicos das organizações presentes naquele setor (GUESSER et al., 2020).

O PB bruto foi composto por artigos disponibilizados em bases internacionais (WEB OF SCIENCE e SCOPUS) e nacional (SPELL), cuja busca foi realizada em 14 de janeiro de 2022, sem delimitação inicial de período de publicação, pautada em três eixos de busca: avaliação de desempenho; setor público; e recursos humanos. Na base SPELL, as palavras-chave indicadas e linhas de comando de pesquisa foram traduzidas para o português do Brasil. Ressalta-se que a busca foi realizada por título, resumo e palavras-chave.

A Figura 2 apresenta as bases pesquisadas, eixos de pesquisa com as respectivas palavras-chave, bem como os critérios de exclusão (artigos duplicados, manuscritos não definidos como artigos de periódicos, e títulos desalinhados). O resultado inicial da busca realizada conforme o ProKnow-C resultou em um PB bruto de 4.724 artigos.

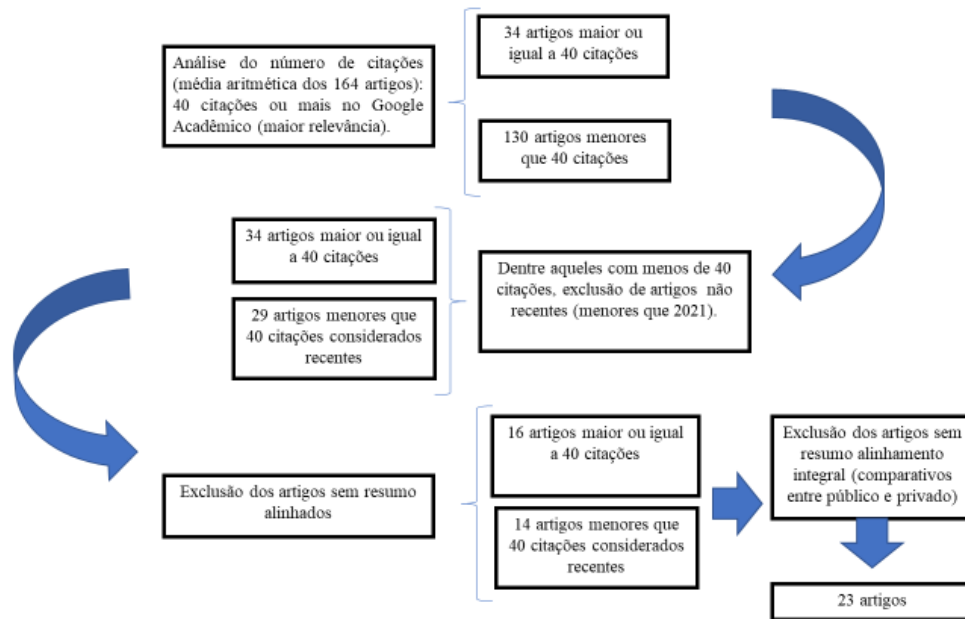
Figura 2 - Portifólio bibliográfico bruto



Fonte: Dados da pesquisa.

A definição de seleção final do PB ocorreu com base na média de citações observadas, em 20 de janeiro de 2022, no Google Acadêmico (critério maior relevância), encontrando uma média maior ou igual de 40 citações para os 164 artigos do PB bruto. Um segundo critério foi definido como artigos considerados recentes, conforme ano de publicação maior ou igual a 2021. Finalmente, foram realizadas as leituras dos resumos e posteriormente dos artigos completos para se chegar a um PB final de 23 artigos, como apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Portifólio bibliográfico



Fonte: Dados da pesquisa.

Apresentado o processo de constituição do PB, identifica-se na Tabela 1, os artigos selecionados que representam o fragmento da literatura acerca do tema, em ordem alfabética considerando o primeiro autor, incluindo ano de publicação, título e número de citações.

Tabela 1- Artigos que formam o PB

(continua)		
Autor	Título do trabalho	Número de citações
Audenaert, Decramer, George, Verschuere e Van Waeyenberg (2019)	When employee performance management affects individual innovation in public organizations the role of consistency and LMX	124
Beltrán (2008)	La evaluación del desempeño docente en la universidad	107
Bilgin (2007)	Performance Management for Public Personnel: Multi-Analysis Approach Toward Personnel	55
Brown, Hyatt e Benson (2009)	Consequences of the performance appraisal experience	371
Campbell, Lee Im (2016)	At the Expense of others: Altruistic helping behaviour, performance management and transformational leadership	46
Dias e Borges (2017)	Performance and Leadership Style: When do Leaders and Followers Disagree?	43
Doleh e Weir (2007)	Dimensions of performance appraisal systems in Jordanian private and public organizations	156

Tabela 1- Artigos que formam o PB

(continuação)

Autor	Título do trabalho	Número de citações
Elvira e Bruno-Faria (2021)	Impact of policy implementation shortcomings and context constraints on the effectiveness of civil servant performance appraisal: the case of Brazilian Federal Service	0
Guimarães, Nader e Ramagem (1998)	Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais	101
Harrington e Lee (2014)	What Drives Perceived Fairness of Performance Appraisal? Exploring the Effects of Psychological Contract Fulfillment on Employees' Perceived Fairness of Performance Appraisal in U.S. Federal Agencies	131
Hassanpour, Barzoki, Javadi e Safari (2021)	Designing employee performance evaluation model in Isfahan municipality: an interorganizational experience	0
Kellough e Nigro (2002)	Pay for Performance in Georgia State Government Employee Perspectives on Georgia Gain After 5 Years	237
Kim e Holzer (2016)	Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process	121
Lee (2021)	Revisiting Crowding-Out Effect of Performance Management: Its Impact on Extrinsic and Intrinsic Motivation	0
Maake, Harmse e Schultz (2021)	Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa	0
Maillarde Savage (2021)	Performance mechanisms meet professional autonomy: performance management and professional discretion within police investigation departments	2
<u>Nobari, Gholipour, Ebrahimi e Shoja (2021)</u>	Employee performance appraisal system development in the National Library and Archives of Iran (NLAI): soft operational research approach	1
Rasheed, Yousaf e Noor (2011)	A critical analysis of performance appraisal system for teachers in public sector universities of Pakistan: A case study of the Islamia University of Bahawalpur (IUB)	64
Sánchez e Moreira (2021)	Perceptions of teaching performance assessment in higher education: A study in Portugal	1
Stankevičiūtė e Savanevičienė (2021)	Linkage between Leaders' Behaviour in Performance Management, Organisational Justice and Work Engagement in Public Sector	1
Utych e Fowler (2022)	Super-Human or Sub-Human? Positive Dehumanization and Gender in Public Performance Evaluations	0
Vu, Plimmer, Berman e há (2022)	Performance management in the Vietnam public sector: The role of institution, traditional culture and leadership	3
Yoon (2021)	How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved?	1

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do PB oportunizou conhecer o que já foi publicado, os estudos mais relevantes, seus assuntos abordados, bem como a direção em que se encontram as pesquisas mais recentes, auxiliando na busca por oportunidades de pesquisa e na produção de conhecimento acerca do tema, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Evolução da pesquisa ao longo dos anos

Ano de publicação do artigo	Principais contribuições
1998, 2008, 2021	Investigação de um sistema de avaliação de desempenho no setor público
2002, 2014, 2016, 2021	Percepção dos funcionários sobre o sistema de avaliação de desempenho
2007, 2021	Proposição de melhorias de avaliação de desempenho de pessoas
2007	Participação da gestão de recursos humanos na implantação de um sistema de avaliação de desempenho
2009	Impacto das práticas de gestão de recursos humanos no desempenho
2011	Contribuições sobre o processo de gestão de desempenho no setor público
2016, 2017, 2021, 2022	Efeitos da liderança nos sistemas de gestão de desempenho de recursos humanos
2019, 2021	Contribuições práticas para a avaliação e gestão de desempenho
2021	Desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho

Fonte: Dados da pesquisa.

Apresentadas as estruturas de construção dos estudos anteriores, a composição do PB e sua evolução ao longo do tempo, a seguir será exposta a *survey single entity* (pesquisa de entidade única).

3.2 SURVEY SINGLE ENTITY

No delineamento da pesquisa, quanto aos procedimentos técnicos, o estudo foi classificado como uma *survey*. Neste trabalho, essa tipologia está representada de forma específica por uma *survey single entity* (pesquisa de entidade única). A pesquisa emprega uma análise mais próxima ao nível individual, porém não exclusivamente a este nível, englobando servidores públicos com cargos de nível superior e médio, das áreas meio e fim, e os que ocupam, bem como aqueles que não ocupam cargo de gestão, de uma única organização pública federal. Esse tipo de procedimento foi escolhido devido à importância de se estudar o problema de pesquisa com razoável profundidade, refletindo as crenças de determinados grupos de atores organizacionais, considerando um único contexto organizacional (MUCCI; FREZATTI; DIENG, 2016).

A escolha do corte populacional deu-se por uma Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Infraestrutura (MInfra), que comprovadamente possui SGDRH em uso, com servidores participantes de no mínimo 8 ciclos de avaliação de desempenho, cuja realização ocorre de forma anual. A cadeia de valor do ente público apresenta a gestão estratégica de pessoas, processos e desempenho organizacional como áreas de gestão do desenvolvimento

organizacional, definindo como objetivo estratégico na temática de recursos humanos: implementar a gestão por competências, por meio das iniciativas de definir, avaliar e desenvolver as competências estratégicas; e, reestruturar o modelo de avaliação e reconhecimento do desempenho funcional (BRASIL, 2020).

A GRH na autarquia envolve uma série de práticas e recursos (sistemas e ferramentas de apoio) voltados à capacitação, meritocracia (gratificação de qualificação e processo seletivo), progressão e promoção funcional, avaliação de desempenho e qualidade de vida no trabalho. Sua gestão de desempenho está voltada principalmente para aspectos remuneratórios, de progressão e promoção funcional dos servidores. Por exemplo, as gratificações de desempenho dos servidores são calculadas em função da pontuação final obtida na avaliação de desempenho. Tal gratificação é dividida em avaliação de desempenho individual, que corresponde a 20% (avaliação que ocorre em formato 360%), e em avaliação de desempenho institucional que corresponde a 80% do valor global gratificação (avaliação referente às metas estabelecidas para a Autarquia pelo MInfra) (BRASIL, 2020).

Os servidores que obtiverem pontuação na avaliação individual inferior a 50% da pontuação máxima prevista serão submetidos a análise da adequação funcional. Esse processo integrante da gestão de desempenho de RH da autarquia visa identificar as causas dos resultados negativos obtidos na avaliação do desempenho e servirá de subsídio para a adoção de medidas que possam propiciar a melhoria do desempenho do servidor, como a promoção de capacitação. Ressalta-se que a progressão funcional ocorre anualmente desde que obtida uma pontuação igual ou superior a 70% da avaliação individual; para promoção, além dos critérios anteriores, deve-se cumprir horas mínimas de capacitação e anos de experiência no cargo (BRASIL, 2020).

Vale ressaltar que a entidade administrativa em estudo se encontra em um processo de reestruturação. Algumas ações estão sendo tomadas em relação à gestão do desempenho de RH, como: a estruturação do Programa de Gestão de Demandas, que, foi implantado recentemente, e permite aos servidores públicos desempenharem suas atividades laborais de forma remota, proporcionando uma avaliação de desempenho individual mais efetiva; e a implantação do Módulo de Avaliação de Desempenho do Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE), um sistema informatizado de avaliação de desempenho, que proporcionará maior dinamicidade e transparência à avaliação de desempenho (BRASIL, 2020). Porém, essas ferramentas gerenciais ainda não completaram seu ciclo na avaliação de desempenho periódica dos servidores. O atual processo de aperfeiçoamento da GRH da autarquia reforça a importância de se estudar os fatores que afetam a consistência dos SGDRH, visto que aspectos presentes nos sistemas já

institucionalizados podem favorecer a implementação e institucionalização dessas novas ferramentas gerenciais.

3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

No que diz respeito à consistência do SGDRH, é importante que o comportamento do indivíduo esteja focado no conteúdo desejado pelo sistema (AUDENAERT et al., 2019; CHACKO; CONWAY, 2019; KAKKAR et al., 2020). Assim, o SGDRH tem o potencial de motivar e incentivar os funcionários em prol dos interesses organizacionais (CHEN et al., 2016). A gestão de desempenho exige um ciclo lógico, desde o planejamento, *feedback*, até ações corretivas e orientadoras. É um processo de gerenciamento contínuo, que se reflete no atributo da consistência, e os sistemas são utilizados para apoiar esse ciclo (AUDENAERT et al., 2019; CHACKO; CONWAY, 2019; KAKKAR et al., 2020). Quando os funcionários percebem o SGDRH como consistente, desenvolvem expectativas positivas, que se refletem na justiça organizacional e engajamento no trabalho (CHEN et al., 2016; KAKKAR; VOHRA, 2021).

O aceite e eficácia do próprio SGDRH é determinada pela percepção dos funcionários em relação à justiça (LEE, 2017; SHARMA et al., 2016). A consistência de SGDRH está associada a uma mensagem clara e justa em relação aos resultados desejados pelos funcionários e sua organização, concorrendo para o cumprimento dos contratos psicológicos desse encadeamento (CHEN et al., 2016). A justiça organizacional possui quatro dimensões distintas, porém imbricadas, são: processual, distributiva, interpessoal e informacional (LEE, 2017; SHARMA et al., 2016). Uma gestão de desempenho justa promove um efeito motivacional positivo no indivíduo, com impactos na motivação intrínseca para o engajamento no trabalho, o contrário aumenta a incerteza e insatisfação no trabalho, com reflexos negativos para confiança e envolvimento do funcionário no ambiente laboral (LEE, 2017).

O engajamento no trabalho é compreendido como um estado de espírito otimista associado ao ambiente e relações laborais, relacionados a comportamentos como vigor, dedicação e absorção (MAAKE et al., 2021). Os SGDRH promovem o engajamento, e a consistência traz mais clareza para essa relação (KAKKAR; VOHRA, 2021). O engajamento no trabalho não está focado em um objeto ou ação específica (KUMAR; PADHI, 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021; STROM et al., 2014), o alcance desse estado depende de alguns preditores como a gestão de desempenho e sua consistência, a justiça organizacional e o comportamento do líder (KAKKAR; VOHRA, 2021; MAAKE et al., 2021).

A gestão de desempenho proporciona aos líderes informações para subsidiar suas atividades, gerar melhoria contínua na organização e atingir os objetivos organizacionais, influenciando o comportamento dos funcionários (RENGEL; ENSSLIN, 2020), como uma via de mão dupla. A atuação do líder pode proporcionar um ambiente razoável e estável em relação as regras de gestão de recursos humanos (CHEN et al., 2016; CHACKO; CONWAY, 2019; BEDNALL; SANDERS, 2014; STURMAN et al., 2005). Os estilos de liderança são essenciais para interpretar como um sistema promove a consistência (AUDENAERT et al., 2019) e as relações entre justiça e engajamento. Neste estudo, foi adotada a filiação teórica de Bass (1998) e Bass e Avolio (1997), em que são abordadas três dimensões desse constructo: transformacional, transacional e *laissez-faire*. Os construtos supracitados são mensurados por meio de itens múltiplos. Suas definições operacionais são evidenciadas na Quadro 3.

Quadro 3 - Constructos da pesquisa.

Constructos/Variáveis		Definições Operacionais
Consistência do sistema de gestão de desempenho		Um sistema de gestão de desempenho é julgado consistente quando: os objetivos dos empregados estão notadamente vinculados aos organizacionais; o <i>feedback</i> fornecido está concatenado aos objetivos definidos; a avaliação retrata o <i>feedback</i> com acurácia; e as recompensas são proporcionais a toda avaliação processada.
Engajamento no Trabalho		Diz respeito a comportamentos positivos no ambiente de trabalho, caracterizado pelo comprometimento.
Justiça organizacional	Justiça Distributiva	Refere-se à percepção dos colaboradores sobre justiça nas relações laborais que ocorrem dentro da organização na qual trabalham.
	Justiça Processual	
	Justiça Informacional	
	Justiça Interpessoal	
Estilo de liderança	Transformacional	Reflete as atitudes dos líderes nas suas atividades de gerenciamento, para influenciar o comportamento dos colaboradores pela proximidade, atenção e estímulo dos subordinados.
	Transacional	Reflete as atitudes dos líderes nas suas atividades de gerenciamento, para influenciar o comportamento dos colaboradores pela conjugação de interesses dos líderes e seus subordinados.
	<i>Laissez-faire</i>	Reflete a falta de atitude dos líderes nas suas atividades de gerenciamento, que podem influenciar o comportamento dos colaboradores de forma negativa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Apresentados os constructos e suas definições operacionais, a seção seguinte expõe os procedimentos de coleta de dados e como são realizadas as medições operacionais dos constructos.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento ou *survey*, com recorte temporal transversal (CRESWELL, 2010; RICHADSON, 2011), ocorrendo no mês de maio de 2022. A definição por um período limitado permite descrever uma visão momentânea, não longitudinal (CRESWELL, 2010). O questionário foi definido como instrumento utilizado para coleta de dados, utilizando uma série de perguntas fechadas (CRESWELL, 2010; RICHADSON, 2011). O instrumento de coleta de dados, no Apêndice A, é composto por perguntas ordenadas, a serem respondidas sem a presença do pesquisador (CRESWELL, 2010).

Após um pré-teste realizado com a banca de qualificação da dissertação, foram realizados ajustes para adequação do instrumento de pesquisa em termos de redação e inteligibilidade. A banca também sugeriu três questões para compor o bloco do perfil dos respondentes. Junto ao instrumento de pesquisa foi delimitada a apresentação da pesquisa e encaminhado o termo de consentimento de livre esclarecimento (TCLE), explicando a participação voluntária, assim como a manutenção do anonimato dos respondentes e da instituição em estudo, em atenção aos aspectos éticos, Apêndice A, coletando no bloco de caracterização dos respondentes apenas variáveis amplas que caracterizam o perfil da amostra, como: gênero, área de atuação, escolaridade, tempo de experiência na instituição em anos, exercício da função de chefia/gestão, tempo na função atual e idade.

No intuito de atender as questões éticas da pesquisa e normativos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), previamente ao contato com os servidores e disponibilização dos questionários foi buscada autorização junto à entidade pública do caso em análise, que a concedeu com o limitante da não utilização do e-mail institucional para divulgação da pesquisa.

Assente nesta limitação, o contato com os servidores para obtenção das respostas aos questionários foi realizado pelo aplicativo *WhatsApp*® ao longo do mês de maio de 2022, sendo encaminhado o questionário uma vez na semana, toda quinta-feira daquele mês, para 6 grupos nacionais específicos. Os grupos foram escolhidos por acessibilidade buscando aqueles que abarcavam a maior quantidade de possíveis respondentes. Cada grupo apresentava de 100 a 200 participantes e eram delimitados por cargos das áreas meio (com competências regimentais voltadas às atividades de natureza administrativa) ou fim (com competências regimentais relacionadas ao produto a ser entregue pela Autarquia à sociedade), assim como de nível médio ou superior.

A vista disso, todos os servidores de diferentes estratos foram contemplados como potenciais respondentes, dado que o processo legalmente estabelecido de gestão de desempenho

de recursos humanos ocorre de forma indistinta ou idêntica entre todos os estratos de servidores da Autarquia, a exceção dos funcionários públicos nas situações de cedidos, afastados e aqueles ocupantes exclusivos de cargos em comissão, que não compuseram a amostra. Avulta-se que os cargos de gestão da Autarquia são ocupados quase que exclusivamente por servidores efetivos do quadro.

A fim de evitar que um mesmo servidor respondesse o questionário mais de uma vez, foi incluída junto com o seu envio, uma orientação sobre este ponto. Ademais, ao encaminhar o questionário, foi informado o perfil situacional do servidor objeto de participação no estudo, excluindo as situações supracitadas. Vale ressaltar que a coleta de dados ocorreu de forma indistinta da unidade de lotação. Ao final da coleta de dados, a amostra reuniu 132 servidores, de 2.197 potenciais respondentes. Desse modo, amostra da pesquisa foi definida como não probabilística ou por conveniência, dependendo do critério do pesquisador (CRESWELL, 2010; RICHADSON, 2011), pois foram selecionados para o estudo aqueles elementos que estiverem disponíveis nos grupos de *WhatsApp*®.

As escalas de avaliação dos constructos em análise foram todas validadas em pesquisas anteriores. Para análise da consistência do SGDRH foi utilizado o instrumento de pesquisa desenvolvido por Sharma, Sharma e Agarwal (2016) e posteriormente aplicado por Kakkar e Vohra (2021). O instrumento é composto por 12 itens agrupados em quatro fatores (SHARMA et al., 2016). As respostas foram coletadas por meio de escala do tipo *Likert* de sete pontos, com necessidade de adaptação, uma vez que não existem versões traduzidas para o Português do Brasil. Também, foram feitas adaptações na escrita para adequação da escala no ambiente da Administração Pública.

Para a avaliação do engajamento no trabalho, foi utilizada a *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) versão reduzida, de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), em nove itens, composta pelos fatores: Vigor, Dedicção e Absorção. Foi utilizada uma escala do tipo *Likert* de sete pontos, sem necessidade de adaptação linguística, uma vez que existem versões já traduzidas, utilizando-se a de Andrade (2020). Constam adaptações na escrita dos itens para adequação da escala ao ambiente da Administração Pública (ANDRADE, 2020).

A justiça organizacional foi avaliada pela Escala de Percepção de Justiça de Colquitt (2001), composta por 13 itens, adaptadas para o serviço público no estudo de Andrade (2016), distribuídas em quatro dimensões: justiça distributiva (04 itens), justiça processual (03 itens), justiça interpessoal (03 itens) e justiça informacional (03 itens). As respostas serão coletadas por meio de escala do tipo *Likert* de sete pontos, sem necessidade tradução para o Português do Brasil. Constam adaptações na escrita para adequação da escala ao ambiente do setor público.

A escala de estilos de liderança, denominada Questionário de Liderança Multifator (MLQ), foi proposta por Bass e Avolio (2000), sendo composta por 21 itens que medem comportamentos de liderança transformacional (12 itens), transacional (06 itens) e *laissez-faire* (03) itens. Esses itens foram avaliados em uma escala Likert de sete pontos para cada tipo de estilo. Sublinha-se que a escala original é de seis pontos, sendo adaptada para padronização com as demais escalas das variáveis analisadas no estudo. Para verificar o grau em que se encontra cada dimensão, foi realizado um somatório dos indicadores que as representam. A interpretação dos indicadores ocorre da seguinte forma: igual ou menor que 10, baixo grau; entre 11 e 16, grau moderado; e acima de 17, grau elevado (BARRETO et al., 2013). Os procedimentos de análise de dados são apresentados na próxima seção.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram tabulados no software *Microsoft Office Excel*® e, após conferência, analisados mediante procedimentos estatísticos univariados e multivariados. A conferência inicial teve por objetivo verificar a conformidade dos dados, sendo revisados do seguinte modo: avaliação de informações ausentes; identificação de valores fora dos limites das escalas utilizadas; conversão de escalas quando necessário; e identificação de *outliers* (HAIR JR et al., 2009).

Anteriormente a importação dos dados para o *software SmartPLS*®, foi estimado o tamanho mínimo da amostra a se trabalhar. Esse valor mínimo foi definido por meio do *software Gpower*®, como sugerido por Ringle, Silva e Bido (2014). Com suporte deste último, avaliou-se o constructo ou variável latente que recebeu maior número de preditores, definiu-se parâmetros, atribuindo um poder de 0,8, para um efeito esperado de 0,15, indicando o constructo mais relevante recebendo duas interações. Como resultado o *Gpower*® apontou que seriam necessários no mínimo 68 respostas para validade estatística do modelo (COHEN, 1988; HAIR JR et al., 2014; RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Após essas verificações, os dados foram importados para o *SmartPLS*® com vistas ao processo de análises estatísticas, descritivas, aplicação de técnicas multivariadas, dos testes de mediação e moderação, e para modelagem das equações estruturais.

A análise no *SmartPLS*® compreendeu a estatística descritiva dos indicadores de cada constructo de mensuração, avaliando-se a frequência das respostas obtidas a partir da análise dos valores mínimos e máximos (intervalo real), mediana, moda, média e desvio padrão. Aos dados do perfil dos respondentes, também, foram aplicadas as análises univariadas. Finda esta

fase, tem-se uma síntese da distribuição dos dados coletados. A seguir, foram utilizadas técnicas multivariadas, que servem para analisar múltiplas variáveis em um único conjunto dado de relações, diferindo-se das anteriores por mudarem o foco do nível descritivo, para distribuição ou variância, baseada em análises de correlação e covariância (HAIR JR et al., 2009), corporificada na matriz de correlação, que foi realizada no *software SPSS®*.

Na sequência, o teste de viés de método utilizando-se da análise de componentes principais, e por conseguinte avaliou-se o ajuste, validade e confiabilidade dos modelos pela análise fatorial confirmatória (HAIR JR et al., 2009). Os critérios definidos para medidas do ajuste global do modelo estão expostos no Quadro 4.

Quadro 4 – Medidas de ajuste global do modelo

Indicador	Vlr. Recomendado	Referência
Multicolinearidade (VIF)	<5	Hair Jr. et al. (2016)
Significância estatística (P)	$p < 0,05$	
Alfa de <i>Cronbach</i> (constructo)	> 0,70	Hair Jr. et al. (2014)
Critério de Fornell e Larcker	Compara-se as raízes quadradas dos valores das AVE de cada constructo com as correlações (de Pearson) entre os constructos (ou variáveis latentes). As raízes quadradas das AVEs devem ser maiores que as correlações dos constructos.	Fornell e Larcker (1981)
Variância Média Extraída (AVE)	> 0,50	Henseler; Ringle e Sinkovics (2009)
Teste t de Student	$t \geq 1,96$	Hair Jr. et al. (2014)
Avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson (R ²)	Para a área de ciências sociais e comportamentais, R ² =2% classificado como efeito pequeno, R ² =13% como efeito médio e R ² =26% como efeito grande.	Cohen (1988)
Tamanho do efeito (f ²) ou Indicador de Cohen	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes.	Hair Jr. et al. (2014)
Validade Preditiva (Q ²) ou indicador de Stone-Geisser	Q ² > 0	Hair Jr. et al. (2014)

Fonte: Ringle, Silva de Bido (2014); Bido e Silva (2019).

Após a análise confirmatória, foi realizada a avaliação dos modelos estruturais de mensuração, por modelagem de equações estruturais. Para avaliação da qualidade do modelo, foram utilizados os indicadores descritos no Quadro 4. As limitações deste estudo são apresentadas a seguir.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Do ponto de vista da coleta de dados, a transversalidade da análise não permite estabelecer relações de causalidade. Ademais, a escala de medição da consistência de SGDRH é relativamente nova, embora validada foi pouco utilizada, o que pode representar uma limitação da pesquisa. Em relação a essa escala, a tradução para o português Brasil e adaptabilidade do questionário para o setor público, pode comprometer o entendimento dos respondentes e apresentar vieses ao estudo, apesar de tentar-se minimizar esse efeito no pré-teste. Ainda na coleta de dados, a quantidade de questões, 62 no total, assim como, a aplicação em períodos próximos de uma quantidade significativa de questionários institucionais e de pesquisas acadêmicas para a mesma população, pode ter desestimulado a participação do público-alvo do estudo.

A abordagem quantitativa pode ser um limitador metodológico, pois não é dada profundidade a análise dos constructos, que pode se valer de outras variáveis para esclarecer e influenciar as relações construídas no trabalho. Apesar das limitações, o rigor metodológico aplicado na pesquisa minimiza tais efeitos, corroborando a conformidade do desenvolvimento do estudo.

Os resultados da pesquisa estão sujeitos ao viés de confirmação, que reflete a propensão dos respondentes dos questionários a interpretar informações apoiando-se em seus preconceitos, evitando informações que não confirmem tais expectativas. As percepções dos constructos em análise são subjetivas e abertas à interpretação, estando sujeitas aos efeitos do viés de confirmação.

A definição da análise apenas em uma entidade pública não permite a generalização dos resultados para todo o setor público. O estudo de mais organizações talvez potencializasse os resultados, entretanto, outra limitação deve ser considerada nesse contexto, como a necessidade de utilização de um SGD, que justificou a realização do trabalho na entidade pública em questão. O número de respondentes e a amostra também podem representar uma limitação. Ao utilizar-se uma amostra por acessibilidade, pode ocorrer um comprometimento da sua representatividade. Os resultados e discussões da pesquisa são apresentados a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados da pesquisa. Primeiramente, realizou-se a caracterização dos respondentes, indicando o perfil dos profissionais participantes da pesquisa. Ato contínuo, demonstra-se a análise descritiva dos constructos pesquisados. Em seguida, o teste de viés de método. Por fim, promove-se a análise das relações testadas a partir da modelagem estrutural dos modelos teóricos de análise definidos neste estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A coleta de dados proporcionou a esta pesquisa uma amostra de 132 servidores públicos, dentre gestores e não gestores. Na Tabela 3 estão evidenciados o gênero e a faixa etária dos respondentes.

Tabela 3 – Gênero e faixa etária dos participantes da pesquisa

Gênero	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Masculino	76	58%
Feminino	56	42%
Totais	132	100%
Faixa etária	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Até 30 anos	4	3,03%
De 31 a 40 anos	59	44,69%
De 41 a 50 anos	41	31,06%
De 51 a 60 anos	16	12,12%
Acima de 60 anos	12	9,1%
Totais	132	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que os respondentes do gênero masculino prevaleceram na amostra (58%), enquanto o feminino representa (42%), que pode afetar os resultados da pesquisa, em razão das diferenças de percepções existentes entre estes dois grupos, em relação aos constructos em análise, verificadas no decorrer da compreensão descritiva dos dados. Em relação a faixa etária dos participantes, foi predominante aquela entre 31 e 40 anos, totalizando 44,69% dos servidores públicos respondentes; seguidas pelas faixas de 41 a 50 anos (31,06%); de 51 a 60 anos (12,12%); acima de 60 anos (9,1%); e, até 30 anos com a menor frequência apresentada na amostra (4 respondentes). A disposição por faixa etária está congruente com a realidade do ente público, em função do grande número de aposentadorias, assim como de um concurso

público relativamente recente, que geralmente renova o perfil etário da organização. A área de atuação na entidade pública e a formação acadêmica dos respondentes é evidenciada na Tabela 4.

Tabela 4 – Área de atuação e formação acadêmica dos participantes da pesquisa

Área de atuação	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Meio	83	62,9%
Fim	49	37,1%
Totais	132	100%
Formação acadêmica	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Ensino médio completo	3	2,3%
Ensino superior completo	43	32,5%
Especialização lato sensu/MBA	73	55,3%
Mestrado	10	7,6%
Doutorado	3	2,3%
Totais	132	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Referente à área de atuação na entidade pública em análise, 62,9% dos respondentes pertencem a área meio, enquanto 37,1% atuam na área fim. Pesquisas anteriores realizadas na autarquia, sejam institucionais ou acadêmicas indicam que servidores da área meio são mais propensos a responder essas pesquisas. Verificou-se que dentre esses servidores 55,3% possuem Especialização *lato sensu*/MBA, 32,5% Ensino superior completo, 7,6% Mestrado; 2,3% Doutorado ou Ensino médio completo; e nenhum respondente se qualificou com formação de ensino técnico. Esses resultados revelam a qualificação da amostra, e são consentâneos com o último edital de concurso para autarquia, que teve como foco os cargos de nível superior. A Tabela 5 apresenta se o respondente exerce ou não cargo de gestão e o período de atuação na instituição.

Tabela 5 – Exercício de chefia e tempo de instituição dos participantes da pesquisa

Cargo de gestão	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Exerce	50	37,9%
Não exerce	82	62,1%
Totais	132	100%
Período de atuação na instituição	Freq. Abs.	Freq. Rel.
De 8 anos a 10 anos	81	61,35%
De 11 anos a 16 anos	33	25%
Acima de 17 anos	18	13,65%
Totais	132	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao exercício de cargo de gestão, 62,1% responderam que não exercem função de chefia na entidade pública, enquanto 37,9% afirmaram exercer alguma função de gestão. Resultados que vão ao encontro da estrutura organizacional enxuta do setor público, com poucos cargos de gestão nas unidades descentralizadas, que abriga a maior parte dos servidores. Além disso, percebe-se que os respondentes estão concentrados em sua maioria na faixa de período de experiência de 8 a 10 anos (com 81 respondentes); em prossecução seguem a faixa de 11 a 16 anos (com 33 respondentes); e acima de 17 anos (com 18 servidores públicos). Os estratos etários foram definidos, conforme a realização de concursos na autarquia. Sublinha-se que grande parte dos participantes do estudo passaram por no mínimo 8 ciclos de avaliação de desempenho. Caracteriza-se como uma amostra experiente quanto à avaliação de desempenho, que proporciona maior robustez e confiabilidade dos resultados encontrados neste estudo. A Tabela 6 ilustra uma análise comparada da percepção dos respondentes sobre os estilos de liderança de suas chefias imediatas.

Tabela 6 – Percepção dos participantes da pesquisa sobre estilos de liderança das chefias imediatas

Nível	Baixo		Moderado		Alto		
Estilo de Liderança	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Totais
ELTF	27	20,45%	45	34,09%	60	45,46%	132
ELTS	25	18,94%	49	37,12%	58	43,94%	132
AUSL	6	4,55%	57	43,18%	69	52,27%	132

Fonte: Dados da pesquisa

As frequências apresentaram-se de forma similar nos três níveis de análise para os estilos de liderança transformacional e transacional, contabilizando frequências absolutas próximas, respectivamente, baixo (27) e (25), moderado (45) e (49) e alto (60) e (58). Esses resultados podem indicar que os participantes da pesquisa não percebem diferenças significativas entre os dois estilos de lideranças, algo confirmado também pela matriz de correlação dos principais constructos em análise (Tabela 11).

Contudo, no que tange ao estilo ausência de liderança, de certa forma, este destoou dos demais. Os resultados apontaram as frequências de 4,55% para o nível baixo, 43,18% no nível moderado e 52,27% no nível alto de ausência de liderança. A análise das frequências sugere que a percepção da ausência de liderança se destacou entre os participantes. Tal achado implica que a maioria dos servidores questionados entendem que seus chefes imediatos apresentam um comportamento de desengajamento ou inação, no qual o líder evita tomar decisões, característica de uma gestão por exceção que se reflete em evitar as responsabilidades (HOLTZ;

HU, 2016; OUBRICH et al., 2021). Todavia, apesar de ser apontado pela maior parte da literatura como um comportamento com reflexos negativos para a gestão da organização, pode promover uma sensação de maior liberdade ao subordinado, pela falta de proximidade da chefia em relação as atribuições do dia a dia do servidor (HOLTZ; HU, 2016; OUBRICH et al., 2021).

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

A análise descritiva dos dados consistiu na avaliação dos intervalos reais de mínimo e máximo, da média e do desvio padrão, apresentados por meio da análise individual de cada construto. A Tabela 7 evidencia os resultados da análise descritiva do construto consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos.

Tabela 7 – Estatística descritiva do construto CSGDRH

Indicadores	Mediana	Moda	Média	Desvio Padrão
CSGD1	5	6	4,96	1,75
CSGD2	5	7	4,94	1,71
CSGD3	4	5	4,05	1,94
CSGD4	5	6	4,67	1,96
CSGD5	4	5	4,07	2,06
CSGD6	5	5	4,05	2,02
CSGD7	4	1	3,92	2,01
CSGD8	4	4	4,20	1,98
CSGD9	4	5	4,12	2,01
CSGD10	4	4	4,12	1,96
CSGD11	4	5	4,11	1,98
CSGD12	5	5	4,34	2,06

Fonte: Dados da pesquisa

Acerca das variáveis relacionadas ao construto CSGDRH, todas alcançaram respostas mínimas e máximas em relação a escala utilizada, ou seja, um grau de discordância de (1) e concordância de (7) em relação a estes questionamentos para os servidores participantes da pesquisa. Os resultados revelam que nem todos os respondentes percebem o sistema de gestão de desempenho de recursos humanos como consistente.

As variáveis que buscam verificar se o plano de desempenho baseado no SGDRH proporciona uma ideia de clareza das metas organizacionais a serem atingidas (CSGD1), bem como aquela na qual questiona se o plano de desempenho ajuda a focar os esforços na identificação de metas, comportamentos ou habilidades relevantes para atingir os objetivos organizacionais (CSGD2), foram as que obtiveram maior média no construto (respectivamente 4,96 e 4,94), e obtiveram os menores desvios padrão (respectivamente 1,75 e 1,71). Ademais,

apresentaram como moda (respectivamente 6 e 7). Esses achados indicam a tendência de os participantes compreenderem os planos de desempenho e associarem a suas respectivas metas. A partir desse ponto, infere-se que existe uma maior percepção de clareza e facilidade em direcionar os esforços para consecução dos objetivos organizacionais, características abordadas nos trabalhos de Audenaert et al. (2019), Chacko e Conway (2019), Chen et al. (2016), Decramer et al. (2013), Kakkar e Vohra (2021), e Van Thielen et al. (2018) como essenciais para CSGDRH.

Enquanto isso, a variável que busca compreender se os comportamentos e habilidades dos respondentes são avaliadas com precisão em um processo de revisão (CSGD7), foi a que apresentou menor média (3,92), distintamente como resultado da moda (1). Assim, esse resultado aponta para uma menor percepção do processo de revisão e *feedback* em relação a consistência dos SGDRH, com o agravante da maioria dos participantes assinalarem o menor valor da escala para essa variável. Tal achado sugere uma maior ação da entidade pública nas fases iniciais do ciclo de vida dos SGDRH (PEDERSINI; ENSSLIN, 2020).

Para Audenaert et al. (2019) a consistência dos SGDRH reivindica um ciclo contínuo de subpráticas. A menor percepção do processo de revisão e *feedback* identificada nos resultados sugere uma quebra da continuidade das subpráticas que compõem o ciclo de vida dos SGDRH. A percepção negativa desses aspectos é vista por Bauwens, Audenaert e Decramer (2019) como uma redutora da satisfação no trabalho. Mitigar essa percepção pode repercutir positivamente no bem-estar dos servidores públicos e conseqüentemente no desempenho individual e organizacional da entidade pública (BAUWENS et al., 2019; DECRAMER et al., 2013).

O desvio padrão apresentou no geral resultados similares (aproximando-se de 2). A partir de uma análise individual das variáveis, percebe-se que grande parte dos respondentes estão concentrados além da mediana, seja em relação a concordância ou discordância da questão proposta, ou por outra, não optaram pela mediana da escala. Fato este que deve ser objeto de atenção para o ente público em análise, pois existem muitos indivíduos com percepção de discordância sobre a CSGDRH. Esse constructo tem sido apontado pela literatura como fonte de apoio e orientação para que as ações dos funcionários ocorram de forma inequívoca em relação aos comportamentos desejados pela organização (AUDENAERT et al., 2019; KAKKAR; VOHRA, 2021; VAN THIELEN et al., 2018).

Achados complementares derivados da análise de frequência das respostas apresentadas ao questionário indicam que, em média, servidores da área meio tem melhor percepção da CSGDRH que os da área fim, o gênero feminino percebe a consistência melhor que o

masculino, e gestores e não gestores apresentam uma percepção bem próxima sobre a CSGDRH. Este último ponto vai ao encontro dos resultados de Decramer et al. (2013). Os autores ressaltam que ao contrário do esperado, cargos de gestão, comparando-se a cargos operacionais, não percebem melhor a consistência interna das práticas de gestão de desempenho.

Os resultados apresentados indicam diferenças na percepção dos servidores em relação à CSGDRH. Decramer et al. (2013) avaliza este achado, ao apontarem no sentido de que grupos diferentes têm necessidades diferentes, utilidades e percepções específicas sobre a gestão de desempenho de recursos humanos. Nessa perspectiva, investigar os efeitos dessa percepção no engajamento no trabalho, mediado pela justiça organizacional e moderado pelo estilo de liderança podem auxiliar na compreensão dos fatores que influenciam a relação entre CSGDRH e engajamento no trabalho.

Na Tabela 8 exibe-se a estatística descritiva do constructo justiça organizacional. Foram avaliadas 4 dimensões do constructo justiça organizacional. Todos os indicadores alcançaram respostas máximas e mínimas, isso indica um grau de discordância (1) ou concordância (7) em relação aos questionamentos realizados no instrumento de pesquisa. Os resultados aludem que nem todos os servidores respondentes estão satisfeitos com o nível de justiça organizacional em relação ao processo de avaliação de desempenho.

Tabela 8 – Estatística descritiva do constructo justiça organizacional

Indicadores	Mediana	Moda	Média	Desvio Padrão
JDIS1	4	4	4,11	1,84
JDIS2	4	4	4,12	1,83
JDIS3	4	4	4,05	1,80
JDIS4	4	4	3,77	1,95
JPRO1	4	1	4,07	2,03
JPRO2	4	3	3,87	1,95
JPRO3	5	4	4,55	1,79
JINT1	7	7	6,23	1,24
JINT2	7	7	6,22	1,26
JINT3	7	7	6,34	1,16
JINF1	5	7	4,82	1,80
JINF2	5	7	4,93	1,80
JINF3	5	6	4,68	1,89

Fonte: Dados da pesquisa

A dimensão justiça interpessoal foi mais bem avaliada pelos respondentes, que em suas percepções consideraram que as chefias os tratam de forma respeitosa, educada e com dignidade no processo de avaliação de desempenho, apresentando médias de JINT1 (6,23), JINT2 (6,22)

e JINT3 (6,34), corroboradas pelas medianas e modas localizadas no maior nível da escala (7). Esse resultado pode estar associado à prevalência do estilo ausência de liderança, pois neste, a chefia caracteriza-se por evitar o conflito com os subordinados e fugir dos problemas (HOLTZ; HU, 2016; OUBRICH et al., 2021), assim, dar-se a impressão de maior justiça interpessoal. A dimensão justiça informacional apresentou médias próximas (4,82, 4,68 e 4,93) e medianas iguais a (5), sendo a segunda dimensão com mais concordância em termos de escala observado respectivamente pelas modas (7, 7 e 6). Resultado que pode estar imbricado com a política de comunicação da entidade pública em termos de promover a transparência ativa e passiva dos seus atos.

Todavia, as justiças distributiva e processual apresentaram as menores médias entre as 4 dimensões. Esses resultados indicam, segundo Dai et al. (2013), Holtz e Hu (2016), Lee (2017), Lee e Wei (2017), e Stankevičiūtė e Savanevičienė (2021), que alguns servidores consideram o não atingimento do padrão de equidade estabelecido por estes, seja em relação aos seus resultados ou quanto ao processo de tomada de decisão pela gestão. Além disso, consoante Cremer (2006), Sotomayor (2007), Dai et al. (2013), Holtz e Hu (2016), Lee e Wei (2017), os achados suscitam que nem todos os respondentes consideram padrões e métodos de tomada de decisão respaldados na equidade dos processos.

Sendo assim, podem existir indivíduos com percepções de incerteza e inconsistência em relação ao seu processo de avaliação (SOTOMAYOR, 2007). Neste ponto, ganha destaque a variável JPRO1 (Consigo expressar minhas opiniões e sentimentos durante os procedimentos de avaliação de desempenho) pela moda apresentar-se igual a (1), sugerindo que a maioria dos respondentes tem uma participação passiva no processo de avaliação de desempenho. Esse resultado vai de encontro à ideia de avaliação 360% proposta pela autarquia, alvitando o real poder ativo dessa ferramenta em relação à participação do servidor no processo de avaliação de desempenho. Aparentemente, a avaliação em formato 360%, seus *modus operandi* ou resultados e talvez não se reflitam de forma efetiva o desejo do servidor.

Ainda em relação às dimensões que apresentaram menores percepções de justiça organizacional, a variável JDIS4 representou a menor média (3,77). Apesar da mediana e moda apresentarem valores iguais a (4), percebe-se que os servidores se manifestaram em sua maioria negativamente quanto a justiça distributiva em relação aos salários recebidos na instituição. Achado respaldado na análise de frequências e desvio padrão mais elevado em relação aos demais indicadores da dimensão justiça distributiva. Esse achado está intrinsecamente ligado a tendência de comparação dos *inputs* e *outputs* percebidos pelo indivíduo, em relação aos seus pares (LEE, 2017; LEE; WEI, 2017; SOTOMAYOR, 2007).

Assim, esses indivíduos podem não considerar justas suas retribuições remuneratórias em comparação ao nível de produção, engajamento e comprometimento dos seus pares (SOTOMAYOR, 2007; LEE, 2017; LEE; WEI, 2017; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Os resultados para a variável JDIS4 podem estar relacionados aos da variável JPRO1 supracitada, porquanto a suposição da avaliação em formato 360% não captar as reais opiniões e sentimentos durante os procedimentos de avaliação de desempenho em relação aos pares.

Achados conexos indicam que, em média, servidores da área meio tem melhor percepção da justiça organizacional que os da área fim, o gênero feminino tem melhor percepção que o masculino, enquanto gestores apresentam uma percepção mais positiva de justiça organizacional que os não gestores. Chen et al. (2016) declaram a existência de estudos, como o de Ehrhart (2004), que não constataram diferenças entre percepções de justiça no mesmo ambiente organizacional. Tal apontamento convergiu com o encontrado nesta pesquisa apenas para os grupos compostos pelos gêneros feminino e masculino, à medida que as diferenças de percepção de justiça organizacional entre áreas meio e fim e entre gestores e não gestores apresentaram uma dissimilaridade mais acentuada, não obstante se submeterem igualmente ao processo de avaliação de desempenho. A Tabela 9 exibe a estatística descritiva do constructo estilo de liderança.

Tabela 9 – Estatística descritiva do constructo estilo de liderança

Indicadores do constructo Estilo de Liderança	Mediana	Moda	Média	Desv. P.
ELTF1	6	7	5,53	1,71
ELTF2	6	7	5,41	1,68
ELTF3	6	7	5,32	1,72
ELTF4	6	7	5,31	1,75
ELTF5	5	7	5,04	1,84
ELTF6	5	7	4,76	1,95
ELTF7	5	6	4,78	1,90
ELTF8	5	6	4,87	1,95
ELTF9	5	6	4,74	1,88
ELTF10	6	7	4,98	1,94
ELTF11	5	7	4,80	1,97
ELTF12	5	7	4,79	1,93
ELTS1	5	6	4,50	1,92
ELTS2	5	7	4,97	1,88
ELTS3	5	6	4,71	1,90
ELTS4	6	7	5,56	1,71
ELTS5	6	7	5,39	1,59
ELTS6	5	6	4,87	1,85
AUSL1	6	7	5,63	1,38
AUSL2	6	6	5,49	1,34
AUSL3	6	6	5,21	1,58

Fonte: Dados da pesquisa

Foram avaliadas 3 dimensões do constructo estilo de liderança. Todos os indicadores alcançaram respostas máximas e mínimas, isso indica um grau de discordância (1) ou concordância (7) em relação aos questionamentos realizados aos participantes. Resultados que revelam a percepção extrema de alguns respondentes em relação aos estilos de liderança pesquisados.

Houve maior concordância com a dimensão ausência de liderança, apresentando médias de AUSL1 (5,63), AUSL2 (5,49) e AUSL3 (5,21). Os menores desvios padrão, assim como as medianas e modas iguais ou próximas, significam que os participantes tiveram uma percepção mais homogênea deste estilo de liderança, em relação aos estilos transformacional e transacional. Os resultados próximos ao limite superior da escala indicam que na percepção de muitos participantes as chefias não são proativas e até ausentes quando demandadas (HOLTZ; HU, 2016; OUBRICH et al., 2021). Esse achado pode estar concatenado à percepção de justiça organizacional entre gestores e não gestores, estes com menor nível de satisfação em relação àqueles.

A dimensão estilo transacional, apresentou as variáveis com menor média dentre as três dimensões (4,50) e (4,71) respectivamente, para as variáveis ELTS1 (Fala o que devo fazer para ser recompensado pelo meu trabalho) e ELTS3 (Chama atenção sobre o que posso conseguir pelo que realizo), apesar de as medianas e modas apresentarem-se para ambos (6) e (5) respectivamente. O reflexo das diferenças existente entre médias, medianas e moda, consubstanciam-se no alto desvio padrão. Portanto, temos uma quantidade significativa de servidores que não percebem seus líderes como transacionais.

O fato de o estilo de liderança transacional apresentar algumas das médias mais baixas em relação aos demais, pode estar relacionado à estrutura hierárquica enxuta da entidade pública e das poucas funções comissionadas disponíveis aos servidores, dificultando o processo de barganha, comum neste tipo de liderança. O estilo de liderança transacional afeta o comportamento do funcionário geralmente enquanto durarem as trocas econômicas, políticas e psicológicas (DAI et al., 2013; EBERLIN; TATUM, 2008; KHAN et al., 2021). Assim, é um estilo que recebe considerável influência do momento no qual o servidor está vivendo na autarquia. A maior composição da amostra por servidores não gestores também pode corroborar essa tendência de não percepção dos gestores como transacionais.

Quanto ao estilo de liderança transformacional, em sua maioria as variáveis apresentam moda próximo ou igual a (7), revelando que boa parte dos servidores têm confiança em suas chefias imediatas e se sentem bem ao seu lado. Entretanto, as variáveis indicarem médias abaixo de (6) e altos desvios padrão. Assim, nem todos os respondentes consideram suas chefias

imediatas líderes transformacionais. Nesse contexto, infere-se que alguns gestores podem manter apenas o ciclo de expectativas básicas dos subordinados, não os inspirando no sentido de alinharem seus interesses pessoais aos da organização (AYERS, 2013; CAILLIER, 2014; CAMPBELL; LEE; IM, 2016; CREMER, 2006; DAI et al., 2013; KHAN et al., 2021).

Outros achados apontam que, em média, servidores da área meio percebem os gestores mais transformacionais e menos transacionais, enquanto os da área fim, percebem os gestores de forma contraposta aqueles da área meio, quanto à ausência de liderança, as duas áreas têm percepções semelhantes. A situação dos servidores da área fim perceberem os gestores mais transacionais que os da área meio, pode estar ligado ao fato daquela área ter uma maior presença política, em relação a esta. O gênero feminino tem maior nível de concordância em relação a todos os estilos de liderança que o masculino. Ademais, os gestores apresentam um nível de concordância maior em relação aos três estilos de liderança em relação aos não gestores. A Tabela 10 aborda a estatística descritiva do constructo engajamento no trabalho.

Tabela 10 – Estatística descritiva do constructo engajamento no trabalho

Indicadores	Mediana	Moda	Média	Desv. P.
ENGJ1	5	6	5,02	1,63
ENGJ2	6	6	5,34	1,54
ENGJ3	5	6	4,95	1,66
ENGJ4	5	6	4,98	1,67
ENGJ5	5	7	4,86	1,90
ENGJ6	6	7	5,42	1,54
ENGJ7	6	7	5,53	1,51
ENGJ8	6	7	5,48	1,50
ENGJ9	5	5	4,86	1,54

Fonte: Dados da pesquisa

No que concerne as variáveis relacionadas ao constructo engajamento no trabalho, todas alcançaram respostas mínimas e máximas em relação a escala utilizada, ou seja, um grau de discordância (1) e concordância (7) em relação as respostas apresentadas pelos participantes da pesquisa. Os achados expõem que nem todos os participantes do estudo sentem-se engajados no seu ambiente de trabalho.

As variáveis atreladas ao ENGJ7 (Estou orgulhoso com o trabalho que faço), assim como a ENGJ8 (Estou imerso em meu trabalho), foram as que obtiveram maior média no constructo (respectivamente 5,53 e 5,48), e menores desvios padrão (respectivamente 1,51 e 1,50), como a mediana apontando para (6) e moda para (7) nestas variáveis. Tal achado representa que os participantes têm um maior nível de concordância em relação ao elemento

dedicação, componente do engajamento no trabalho, posto que o servidor está envolto em um clima de orgulho de pertencimento ao trabalho (ANCARANI et al., 2021; MAAKE et al., 2021; STROM et al., 2014).

O constructo engajamento no trabalho apresentou como menores médias as variáveis ENGJ5 (Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar) e ENGJ9 (“Deixo-me levar” pelo meu trabalho). O primeiro relacionado ao elemento vigor, assinalado por elevados níveis de energia (ANCARANI et al., 2021; MAAKE et al., 2021; STROM et al., 2014). Ao passo que o segundo, refere-se ao elemento absorção, no qual os servidores se apresentam apreendidos pelo trabalho (MAAKE et al., 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021; STROM et al., 2014). Os menores resultados para ENGJ5 e ENGJ9 podem denotar que alguns servidores não tendem a empregar, fora do horário de expediente, esforços discricionários extras para o alcance dos objetivos organizacionais, como ação contínua de deixar-se levar pelo trabalho (AWAN et al., 2020; KUMAR; PADHI, 2021)

Os resultados da análise descritiva dos constructos engajamento no trabalho, ainda assinalam que, em média, servidores da área meio estão mais engajados no trabalho que os da área fim, o gênero feminino sente-se mais engajado no trabalho que o masculino, e gestores apresentam maior engajamento no trabalho que os não gestores. Este último achado pode estar relacionado a diferença de percepção da justiça organizacional entre esses dois grupos de respondentes, pois os não gestores apresentaram menor percepção de justiça organizacional em relação aos gestores. A percepção positiva da justiça organizacional pode moldar o comportamento dos servidores impactando no engajamento no trabalho de modo a potencializá-lo (HARRINGTON; LEE, 2014; LEE, 2020; LEE; WEI, 2017; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). A matriz de correlação da soma dos indicadores dos principais constructos é apresentada na Tabela 11.

Tabela 11 – Matriz de correlação dos principais constructos

	CSGDRH	JUST_ORG	ELTF	ELTS	AUSL	ENG
CSGDRH	1					
JUST_ORG	,772**	1				
ELTF	,638**	,707**	1			
ELTS	,644**	,747**	,925**	1		
AUSL	,203*	,446**	,390**	,475**	1	
ENG	,518**	,591**	,484**	,476**	,213*	1

*Correlação significativa no nível 0,05; **Correlação significativa no nível 0,01.

Legenda: CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; JUST_ORG. Justiça organizacional; ELTF. Estilo de liderança transformacional; ELTS. Estilo de liderança transacional; AUSL. Ausência de liderança; ENG. Engajamento no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa

As correlações bivariadas foram obtidas por meio do método de *Sparman* e indicam as forças das interações entre as variáveis. A intensidade das correlações foi averiguada pela seguinte escala intervalar: coeficientes 0,10 (correlação baixa), 0,30 (correlação moderada) e 0,50 ou maior (correlação elevada) (MILES; SHEVLIN, 2001). A análise da Tabela 9 permite concluir que a maioria dos constructos em análise apresentaram correlações bivariadas elevadas, positivas e significativas a nível de $p > 0,01$. A matriz de correlação expressa que as variáveis JUST_ORG, ELTS, ELTF, ENG e AUSL, em ordem decrescente, apresentam correlação significativa e positiva com a variável CSGDRH.

A correlação elevada e significativa a nível de 0,01 entre os constructos CSGDRH e ENG é um achado que vai de encontro ao apresentado por Van Thielen et al. (2018). Ao analisar o setor público, os autores o caracterizam como um ambiente com baixos níveis de riscos e exigência. Segundo os seus resultados, a consistência da gestão de desempenho não afeta de forma significativa fatores que são produto do engajamento no trabalho, como aquele da eficácia da equipe.

Destaca-se, dentre os achados, a magnitude da correlação entre ELTF (estilo de liderança transformacional) e ELTS (estilo de liderança transacional), igual a 0,925 a $p < 0,01$. Essa correlação quase perfeita pode alvitrar que os participantes da pesquisa consideram os dois estilos de liderança próximos, ou seja, há uma considerada probabilidade de os respondentes perceberem, ao mesmo tempo, suas chefias imediatas com características desses dois estilos.

Khan et al. (2021) referem-se aos estilos de liderança como estratos, que embora possuam características diferentes, podem ocorrer de forma conjunta em um mesmo indivíduo. Nesse sentido, afirmam que diferentes contextos, características e objetivos dos subordinados podem ensejar a interlocução entre estilos de liderança no tempo e espaço (KHAN et al., 2021). Ainda quanto aos estilos de liderança, as correlações entre AUSL, ELTF e ELTS foram classificadas como moderadas, indicando um maior distanciamento entre a AUSL e os demais perfis. O teste de viés de método é demonstrado na Tabela 12.

Tabela 12 – Teste de viés de método (variância total explicada)

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	26,754	48,644	48,644	26,754	48,644	48,644	13,662	24,840	24,840
2	5,019	9,126	57,769	5,019	9,126	57,769	9,815	17,846	42,685
3	4,003	7,277	65,047	4,003	7,277	65,047	7,500	13,637	56,323
4	3,007	5,467	70,514	3,007	5,467	70,514	3,696	6,720	63,042
5	1,806	3,284	73,798	1,806	3,284	73,798	3,424	6,226	69,269

Continua.

									Continuação
6	1,401	2,547	76,346	1,401	2,547	76,346	2,681	4,875	74,143
7	1,146	2,083	78,429	1,146	2,083	78,429	2,222	4,039	78,183
8	1,034	1,880	80,309	1,034	1,880	80,309	1,170	2,127	80,309
[...]									
54	,022	,040	99,974						
55	,014	,026	100,000						

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste de viés de método utilizou-se da análise de componentes principais. Observa-se que, embora próximo ao limite de 50%, o teste de viés de método apresentou-se como aceitável. Os resultados do viés de método indicam que o conjunto de indicadores utilizados na pesquisa, conjuntamente, agrupam em 8 diferentes fatores, sendo que o primeiro fator explica (48,64 %) da variância total explicada.

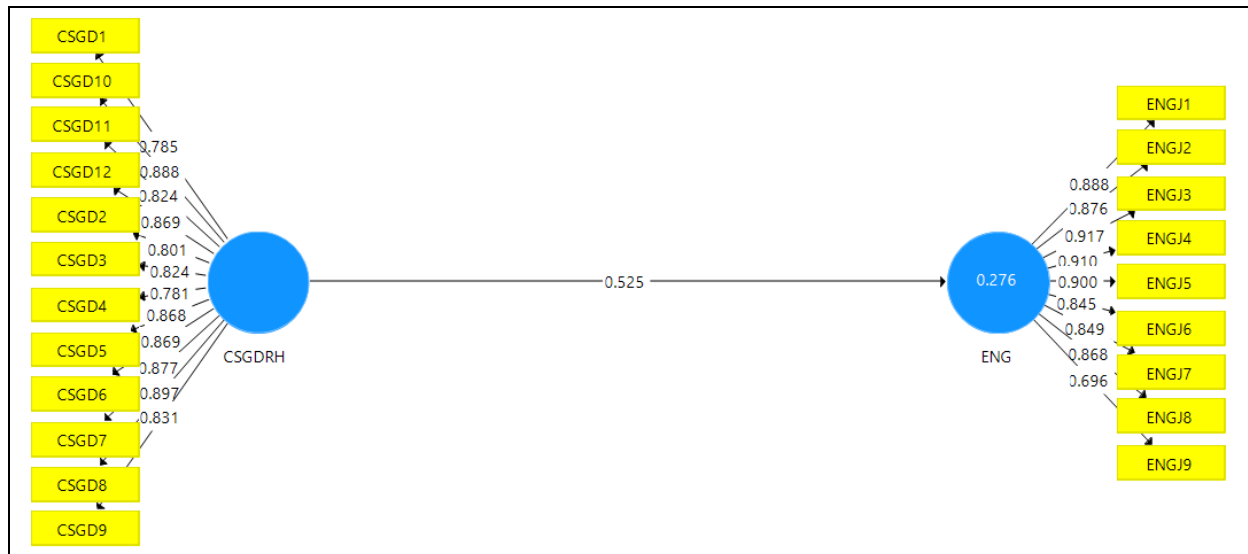
4.3 MODELAGEM ESTRUTURAL

Esta seção compreende os modelos estruturais propostos para a pesquisa, que visam atender a cada um dos objetivos específicos: modelo de efeitos diretos da consistência do SGDRH no engajamento no trabalho; modelo de efeitos diretos da consistência do SGDRH na justiça organizacional; efeitos da justiça organizacional na relação entre consistência do SGDRH e engajamento no trabalho; efeitos moderadores do estilo de liderança transformacional na relação entre justiça organizacional e engajamento no trabalho; e efeitos interativos conjuntos das variáveis analisadas com moderação do estilo de liderança transformacional.

4.3.1 Efeitos diretos da Consistência do SGDRH no engajamento no trabalho

A oportunidade de se realizar inferências sobre o primeiro objetivo específico do estudo, que consiste em apurar os efeitos da consistência do SGDRH no engajamento no trabalho, partiu da análise do primeiro modelo estrutural. A Figura 4 apresenta o resultado da estimativa de caminho deste modelo de mensuração.

Figura 4 - Resultados dos coeficientes de caminho do primeiro modelo estrutural testado



Fonte: Dados da pesquisa.

No tocante aos resultados dispostos na Figura 4, vislumbra-se que as cargas padronizadas das variáveis componentes dos constructos CSGDRH e engajamento no trabalho são superiores a 0,5, valor mínimo indicado por Hair Jr. et al. (2009) como aceitável. Nesse seguimento, manteve-se o modelo inicial de mensuração dos constructos com todos os indicadores, porquanto o indicador que alcançou menor carga fatorial foi ENGJ9 (0,696) (Deixo-me levar pelo meu trabalho). As diferentes cargas fatoriais reforçam evidências dispostas na estatística descritiva sobre a desuniformidade na percepção dos participantes em relação à CSGDRH e ao nível de engajamento no trabalho.

Os resultados dos indicadores de ajuste e confiabilidade do modelo são apresentados na Tabela 13. Para Hair Jr. et al. (2019) não existe um único conjunto de testes estatísticos para avaliar a qualidade preditiva dos modelos em análise. Os índices de ajustes selecionados para essa investigação tiveram como referência a pesquisa de Rigle, Silva e Bido (2014).

Tabela 13 – Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do primeiro modelo

Validade Discriminante	CSGDRH	ENG	Collinearity Statistic (VIF)		CSGDRH	ENG
CSGDRH	0.844		CSGDRH			1.000
ENG	0.525	0.863	ENG		1.000	
Indicadores de Confiabilidade	AVE	CC	Alfa de Cronbach	R Square	Relevância Preditiva (Q ²)	Tamanho do Efeito (f ²)
CSGDRH	0.712	0.967	0.963	-	-	0.658
ENG	0.745	0.963	0.957	0.276	0.200	0.684

Legenda: CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; ENG. Engajamento no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

A validade discriminante foi avaliada comparando-se as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo, CSGDRH (0,844) e ENG (0,863), com a correlação de *Pearson* entre os constructos (0,525). Observou-se que as raízes quadradas das AVEs foram maiores que a correlação dos constructos, ou por outra, a variância extraída das variáveis objeto de estudo é superior a variância compartilhada nos constructos analisados, atendendo ao critério de Fornell e Larcker (1981) e confirmando a validade discriminante do primeiro modelo. A multicolinearidade (VIF) teve como maior fator evidenciado (1,00), que é inferior ao fator preconizado por Hair Jr. et al., (2016) como adequado (5,00). Caso a VIF fosse maior que 5,00, dever-se-ia considerar a exclusão de preditores ou agrupá-los em variáveis de segunda ordem (HAIR JR. et al., 2016).

A AVE apresentou para os dois constructos analisados valores acima de 0,5 atendendo ao definido por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009). A confiabilidade composta exibiu valores maiores que 0,70, sendo 0,963 o menor valor presente no modelo, considerados adequados conforme Hair Jr. et al., (2014). Outra medida de ajuste global, o *Alfa de Cronbach* denotou resultados superiores a 0,7, com o menor valor encontrado no modelo de 0,957, indicando um bom ajuste. Resultados sugerem a confiabilidade das escalas de mensuração para versão final dos constructos, assim como a validade e adequação necessária à avaliação do primeiro modelo estrutural.

A avaliação dos coeficientes de determinação de *Pearson* (R^2) foi mensurado a 0,276, indicando, segundo Cohen (1988), que a porção da variância das variáveis endógenas apresentava-se com um grande efeito (maior ou igual a 26%). Ou seja, o coeficiente de explicação dos efeitos diretos da CSGDRH no engajamento no trabalho é de 27,6%. A relevância preditiva ou indicador de *Stone-Geisser* (Q^2), que avalia a acurácia do modelo ajustado, foi igual a 0,200, portanto, (> 0), considerado adequado conforme Hair Jr. et al., (2014).

O tamanho do efeito (f^2) ou indicador de Cohen avaliou quanto que cada constructo é útil para o ajuste do modelo. De acordo com Hair Jr. et al., (2014), valores iguais ou maiores que 0,35 são considerados grandes e indicam um bom ajuste, no caso particular em análise o menor valor foi de 0,658. Destarte, todos os testes realizados para validação do primeiro modelo foram considerados aceitáveis, em concordância com a literatura. Em seguida, a Tabela 14 apresenta a síntese dos resultados do teste de hipótese (coeficientes estruturais) e significância das relações testadas neste primeiro modelo.

Tabela 14 – Coeficientes estruturais do primeiro modelo testado

Caminhos estruturais	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	<i>t-values</i>	<i>p-values</i>	<i>R</i> ²
CSGDRH → ENG	0.525	0.068	7.768	0.000	0.276

Legenda: CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; ENG. Engajamento no trabalho.
Fonte: Dados da pesquisa.

Consoante o descrito na Figura 4 e Tabela 14, quando analisada individualmente, a CSGDRH exerce influência significativa, direta e positiva no engajamento no trabalho. O caminho (*path*) entre a CSGDRH e o engajamento no trabalho evidenciou uma relação positiva e estatisticamente significativa de 0,525, coeficiente padronizado, a $p < 0,000$. O resultado do teste *t* foi de 7,768 e revelou-se superior a 1,96, valor de aceitação tolerável, bem como a 2,58 considerado o ideal (HAIR JR. et al., 2005), reforçando a existência de relação significativa entre os constructos. Assim, suporta-se a hipótese **H1. A consistência do SGDRH afeta positivamente o engajamento no trabalho**. Os resultados desta pesquisa convergem com os de Kakkar e Vohra (2021), que encontraram uma relação direta e positiva da CSGDRH para com o engajamento no trabalho no contexto das entidades do setor privado.

Um SGDRH consistente promove maior clareza quanto aos objetivos e metas organizacionais, direcionando as atitudes dos funcionários de forma a atender as expectativas dos resultados organizacionais (VAN WAEYENBERG et al., 2017; SALES, 2019; CHACKO; CONWAY, 2019; KAKKAR; VOHRA, 2021). A consistência de SGDRH funciona como uma diretriz que habilitada e favorece o engajamento no trabalho, ao promover o foco do subordinado nas atividades relacionadas ao trabalho (AWAN et al., 2020; KUMAR; PADHI, 2021).

Os achados da pesquisa também corroboram com os estudos de Chacko e Conway (2019) e Kakkar et al. (2020), que ao analisarem a CSGDRH como dimensão dos constructos força do SGDRH e eficácia do SGDRH, respectivamente, encontraram relações positivas e significativas para com o engajamento no trabalho. Nessa perspectiva, a consistência dos SGDRH funciona como um antecedente do engajamento no trabalho dos colaboradores (CHEN et al., 2016; CHACO; CONWAY, 2019; KAKKAR; VOHRA, 2021).

Funcionários engajados distinguem-se pelo estado positivo de realização e conexão energética com o trabalho (SHAUFELI; BAKKER, 2006), no qual os indivíduos tendem a realizar um esforço discricionário para cumprimento dos objetivos organizacionais (LEE; IDRIS; TUCKEY, 2019; AWAN et al., 2020; SANTOS et al., 2020; KUMAR; PADHI, 2021).

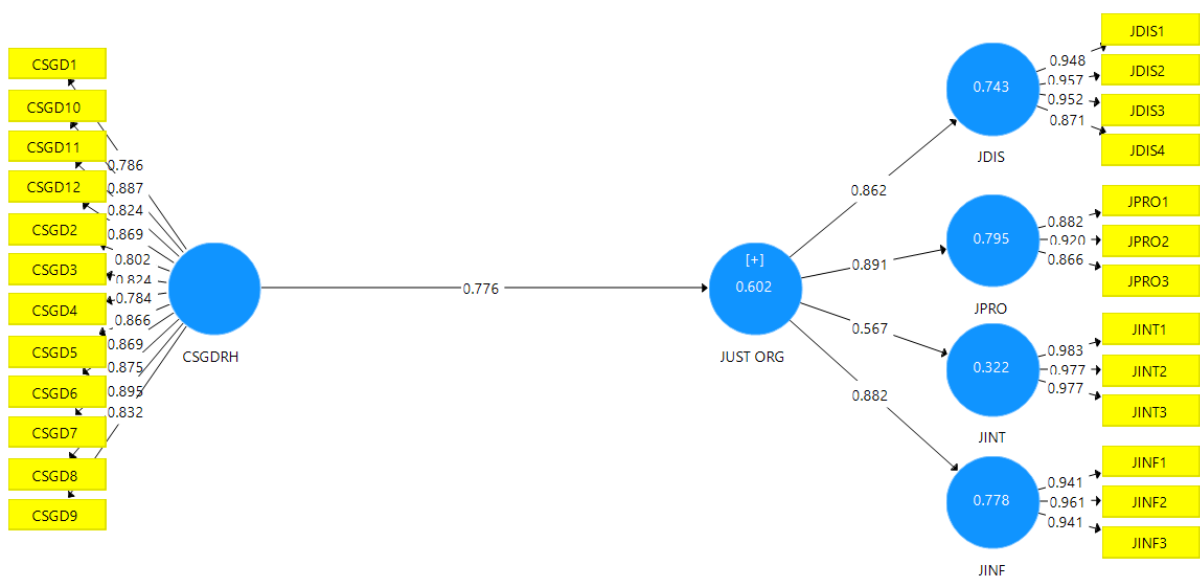
A consistência dos SGDRH como fator organizacional componente da avaliação de desempenho funciona como um meio de integração entre as necessidades organizacionais e individuais (KAKKAR et al., 2020; MAAKE et al., 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021), representando mais um recurso que apoia o crescimento, aprendizado e autonomia do funcionário, aumentando a sensação de pertencimento à organização (ANCARANI et al., 2021).

De acordo com Stankevičiūtė e Savanevičienė (2021), são percebidos menores níveis de engajamento no trabalho no setor público, em relação ao setor privado. Dessemelhança que pode ser suavizada a partir da utilização de SGDRH consistentes, visto que esta pesquisa denotou, assim como na seara privada, que a Administração Pública pode valer-se da CSGDRH como fator capaz de influenciar os comportamentos dos funcionários e impactar de forma positiva o nível de engajamento no trabalho (AWAN et al., 2020; MAAKE et al., 2021).

4.3.2 Efeitos diretos da Consistência do SGDRH na justiça organizacional

No intuito de compreender as relações propostas no segundo objetivo específico do estudo, que consiste em analisar os efeitos da consistência do SGDRH na justiça organizacional, procedeu-se a análise do segundo modelo estrutural. Os resultados das estimativas de caminhos deste modelo de mensuração são apresentados na Figura 5.

Figura 5 - Resultados dos coeficientes de caminho do segundo modelo estrutural testado



Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 5 evidencia as cargas padronizadas das variáveis componentes dos constructos CSGDRH e justiça organizacional, decomposta nas dimensões JDIS, JINF, JINT e JPRO. Todos os coeficientes padronizados apresentaram-se superiores a 0,5, valor mínimo indicado por Hair Jr. et al. (2009) para manutenção do modelo sem exclusão de variáveis. A menor carga fatorial encontrada no segundo modelo foi de 0,567 para JINT, acima do mínimo indicado como estatisticamente significativo. As diferenças das cargas fatoriais refletem as múltiplas percepções assinadas na escala utilizada pelo modelo. No mesmo sentido de qualificar o segundo modelo, foram analisados os indicadores de ajuste e confiabilidade deste, conforme Tabela 15. A verificação da qualidade preditiva do modelo em estudo apontou para valores aceitáveis de ajustamento.

Tabela 15 – Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do segundo modelo

Validade Discriminante	CSGDRH	JDIS	JINF	JINT	JPRO	
CSGDRH	0.844					
JDIS	0.654	0.933				
JINF	0.732	0.638	0.948			
JINT	0.250	0.278	0.438	0.979		
JPRO	0.790	0.710	0.748	0.383	0.890	
Collinearity Statistic (VIF)	JDIS	JINF	JINT	JPRO	JUST_ORG	
CSGDRH					1.000	
JUST_ORG	1.000	1.000	1.000	1.000		
Indicadores de Confiabilidade	AVE	CC	Alfa de Cronbach	R Square	Relevância Preditiva (Q²)	Tamanho do Efeito (f²)
CSGDRH	0.712	0.967	0.963	-	-	0.658
JUST_ORG	0.576	0.945	0.937	0.602	0.338	0.514
Indicadores de Confiabilidade	AVE	CC	Alfa de Cronbach	R Square	Relevância Preditiva (Q²)	Tamanho do Efeito (f²)
JDIS	0.870	0.964	0.950	0.743	0.638	0.760
JINF	0.898	0.964	0.943	0.778	0.694	0.740
JINT	0.958	0.986	0.978	0.322	0.300	0.844
JPRO	0.791	0.919	0.868	0.795	0.623	0.552

Legenda: CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; JUST_ORG. Justiça organizacional; JDIS. Justiça distributiva; JINF. Justiça informacional; JINT. Justiça interpessoal; JPRO. Justiça processual.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao comparar-se as raízes quadradas dos valores das AVEs do constructo CSGDRH e das dimensões da justiça organizacional com a correlação dos constructos, reparou-se que a variância extraída da interlocução entre a mesma variável é superior a variância entre variáveis distintas, satisfazendo ao critério de Fornell e Larcker (1981) e confirmando a validade discriminante do segundo modelo. Em seguida, presta-se a verificação da multicolinearidade entre os fatores (VIF), que expôs, para os dois constructos, o valor de 1,00, considerado adequado conforme Hair Jr. et al., (2016).

A AVE foi avaliada pelo critério de Henseler, Ringle e Sinkovics (2009). A Tabela 15 indica valores acima de 0,5, para a CSGDRH, a justiça organizacional e suas dimensões. O menor resultado da AVE foi alcançado pelo constructo justiça organizacional, de 0,576. A confiabilidade composta foi considerada adequada por mostrar valores maiores que 0,70 (HAIR JR. et al., 2014), com registro do menor valor foi de 0,919 para JPRO. O *Alfa de Cronbach* também apresentou resultados superiores a 0,7, sendo o menor valor de 0,868 para JPRO, considerado dentro do limite definido pela literatura (HAIR JR. et al., 2014). Os valores evidenciados na Tabela 15 apontam para a confiabilidade das escalas de mensuração, bem como para a validade e adequação necessária à avaliação do segundo modelo estrutural.

A avaliação dos coeficientes de explicação (R^2) teve como menor poder de influência a relação estabelecida entre a CSGDRH e a JINT, avaliado em 0,322. Apesar de ser o menor coeficiente, ainda, segundo Cohen (1988), apresenta-se com um grande efeito explicativo. A Figura 5 corrobora os achados do R^2 . Ao se analisar os coeficientes de caminho do segundo modelo, denota-se que a maior parte da influência da CSGDRH sobre a justiça organizacional está atrelada, em ordem decrescente, as dimensões da justiça processual (0,891), seguida pela informacional (0,882), distributiva (0,862) e (0,567) interpessoal.

Estes resultados em conjunto sugerem que maiores níveis de CSGDRH potencializam de forma mais contundente a justiça processual, informacional e distributiva, e de forma menos expressiva na dimensão justiça interpessoal. Esses resultados podem estar concatenados a questão de as dimensões justiça processual, informacional e distributiva serem referenciadas na literatura como mais próximas aos SGD, que a dimensão interpessoal, pois, a última está voltada ao relacionamento entre pessoas (HOLTZ; HU, 2016; SOTOMAYOR, 2007; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021).

A maior carga fatorial evidenciada na relação entre CSGDRH e a justiça processual, em relação as outras dimensões, corrobora com o posicionamento da literatura, no sentido de que, na seara da gestão de desempenho, as percepções de justiça processual estão imbricadas aos SGD (SOTOMAYOR, 2007; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021), e a outras características vinculadas à consistência dos SGD (DECRAMER et al., 2013), a exemplo da concisão e coerência de regras, da apresentação de informações claras e exatas etc. (SOTOMAYOR, 2007).

Ainda em relação à qualidade preditiva do modelo, o indicador de *Stone-Geisser* (Q^2), na Tabela 15, revelou como menor valor 0,300 para a JINT, portanto (> 0), estando adequado, consoante Hair Jr. et al., (2014). O tamanho do efeito ou indicador de Cohen (f^2) deve resultar, em valores iguais ou maiores que 0,35, segundo Hair Jr. et al., (2014). O menor valor

encontrado para f^2 foi de 0,514, que se refere ao constructo da justiça organizacional, portanto sugerindo um bom ajuste. Os testes supracitados corroboram a validação do segundo modelo. Comparativamente ao primeiro modelo estrutural, os indicadores de ajustes do segundo modelo sugerem melhor qualidade preditiva em relação àquele. A Tabela 16 apresenta a síntese dos resultados do teste de hipótese (coeficientes estruturais) e significância das relações testadas neste segundo modelo.

Tabela 16 – Coeficientes estruturais do segundo modelo testado

Caminhos estruturais	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	<i>t-values</i>	<i>p-values</i>	R^2
CSGDRH → JUST_ORG	0.776	0.041	18.785	0.000	0.602

Legenda: CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; JUST_ORG. Justiça organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao ser analisada individualmente, a CSGDRH exerce influência direta, positiva e significativa na justiça organizacional, como demonstrados na Figura 5 e Tabela 16. O caminho (*path*) entre a CSGDRH e a justiça organizacional evidenciou uma relação positiva e estatisticamente significativa de 0,776, a $p < 0,000$. Relação mais forte que a apresentada no primeiro modelo entre a CSGDRH e o engajamento no trabalho. O R^2 de 0,602 avultou a força da relação entre CSGDRH e a justiça organizacional. O resultado do teste *t* foi de 18,785, superior a 1,96, valor de aceitação tolerável (HAIR JR. et al., 2005). Desta forma, aceita-se a hipótese **H2. A consistência do SGDRH afeta positivamente a percepção de justiça organizacional.**

Os resultados desta pesquisa vão ao encontro de Chen et al. (2016), para a relação entre práticas consistentes de GDRH e a justiça processual, que se mostrou positiva e significativa entre funcionários de pequenas e médias empresas de Taiwan. Os achados aqui discriminados também são convergentes com os de Lee (2020), que ao investigar o *feedback* de desempenho, característica de um SGDRH consistente, no ambiente do setor público federal americano, asseverou sua relação positiva para com a justiça processual.

A consistência de gestão de desempenho tende a melhorar a comunicação entre os atores organizacionais (KAKKAR; VOHRA, 2021). Tal atributo de um SGDRH favorece a promoção de canais de comunicação ao passar-se uma mensagem clara e justa dos resultados desejados e objetivos organizacionais. Nesse sentido, facilitam a interpretação uniforme de informações

prestadas pela organização, impactando diretamente na perspectiva dos funcionários em relação à justiça organizacional (CHEN et al., 2016) e na eficácia do SGDRH (LEE; WEI, 2017).

A percepção de justiça organizacional deriva de um contrato psicológico firmado com a organização, que é influenciado pela natureza da consistência dos SGDRH. A consistência ao utilizar-se de objetivos claros e específicos, conduz relações respaldadas pela segurança, consenso e legitimidade. Ou seja, promove um ambiente estável em relação as regras de gestão de RH, aumentando o sentimento de justiça entre os funcionários (CHACKO; CONWAY, 2019; CHEN et al., 2016; BEDNALL; SANDERS, 2014; STURMAN et al., 2005). Assim, a consistência de SGDRH funciona como preditora da justiça organizacional (CHEN et al., 2016; KAKKAR; VOHRA, 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021).

A consistência dos SGDRH, com efeito, baseia-se na apropriação da gestão de avaliações e recompensas de forma clara, precisa, coerente e livre de contradições (DECRAMER et al., 2013; CHEN et al., 2016; VAN THIELEN et al., 2018; AUDENAERT et al., 2019; CHACKO; CONWAY, 2019; KAKKAR; VOHRA, 2021). No setor público, essa apropriação pode favorecer a percepção de justiça na avaliação de desempenho e auxiliar na redução de comportamentos contraproducentes e conflituosos, derivados da percepção de injustiça (LEE, 2020; LEE; WEI, 2017; SOTOMAYOR, 2007).

No que se refere à dimensão da justiça distributiva, quanto os *inputs*, por exemplo, nível de produtividade dos pares, e *outputs*, como a gratificação de desempenho, são compreendidos de forma desproporcional, pode haver uma sensação de injustiça em relação aos salários recebidos pelos pares (LEE, 2017; LEE; WEI, 2017; OUBRICH et al., 2021), de modo a impactar nos esforços para se atingir os objetivos organizacionais (CREMER, 2006; SOTOMAYOR, 2007; DAI; CHEN; WU, 2013; KHAN et al., 2021). A análise descritiva deste estudo, quanto à percepção de justiça distributiva, evidenciou a disparidade de opinião entre os respondentes. Tais desconformidades podem estar associadas à percepção da gratificação de desempenho na entidade pública em estudo. A CSGDRH ao incentivar a coerência e a não contradição no pagamento da gratificação de desempenho, pode ser um fator relevante na busca por melhores níveis de justiça distributiva na organização.

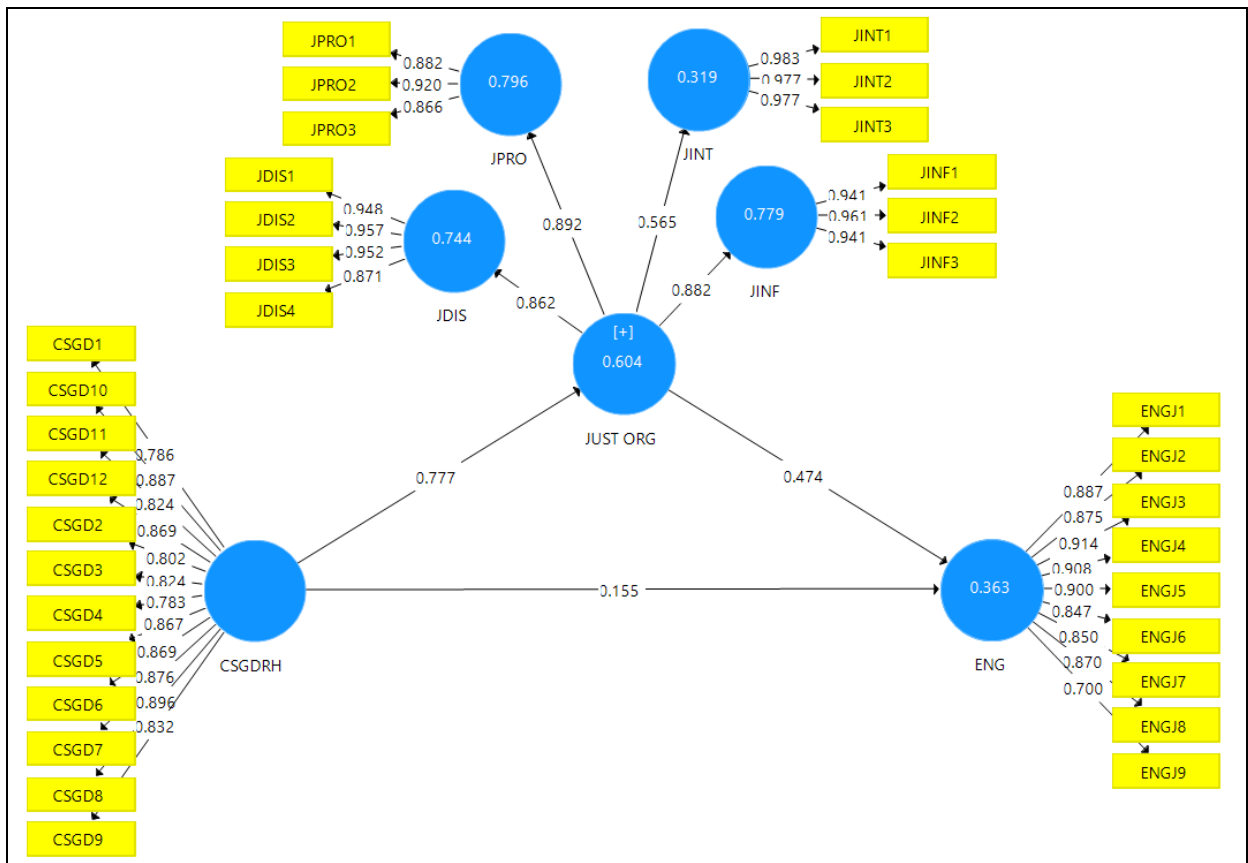
Observando os modelos estruturais, os achados sugerem indícios de que os efeitos da CSGDRH no engajamento no trabalho podem não se materializar de maneira estritamente direta, como verificado no primeiro modelo, mas a partir de outras variáveis intervenientes. Sendo assim, torna-se oportuno investigar os efeitos mediadores do constructo justiça organizacional na relação entre CSGDRH e engajamento no trabalho, posto que a injustiça na avaliação de desempenho restringe a sensação de satisfação no trabalho, reduzindo o

engajamento no trabalho (BAUWENS et al., 2019; LEE, 2017; MAAKE et al., 2021; SHARMA et al., 2016).

4.3.3 Efeitos da Justiça Organizacional na relação entre Consistência do SGDRH e engajamento no trabalho

Nesta etapa do estudo, buscou-se avaliar o efeito da relação mediadora da justiça organizacional entre a consistência do SGDRH e o engajamento no trabalho. Essa avaliação tem o intuito de atender ao terceiro objetivo específico da pesquisa. A Figura 6 expõe os resultados das estimativas de caminhos do modelo estrutural que averigua tais relacionamentos.

Figura 6 - Resultados dos coeficientes de caminho do terceiro modelo estrutural testado



Fonte: Dados da pesquisa.

As cargas padronizadas observadas na Figura 6 apresentaram-se superiores a 0,5, fator mínimo para confirmação da presença de todas as variáveis no modelo, conforme Hair Jr. et al. (2009). A dimensão JINT apresentou a menor carga fatorial no modelo (0,565). Assim, nenhuma variável ou dimensão foi excluída, posto que os valores estão acima do mínimo

indicado como estatisticamente significativo. Percebe-se, a partir dos resultados evidenciados na Tabela 17, que os índices de ajuste e confiabilidade deste terceiro modelo de mensuração estão entre os valores aceitáveis de ajustamento, confirmando sua validade preditiva.

Tabela 17 – Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do terceiro modelo

Validade Discriminante	CSGDRH	ENG	JDIS	JINF	JINT	JPRO
CSGDRH	0.844					
ENG	0.523	0.863				
JDIS	0.654	0.489	0.933			
JINF	0.733	0.544	0.638	0.948		
JINT	0.250	0.276	0.278	0.438	0.979	
JPRO	0.790	0.579	0.710	0.748	0.383	0.890
Collinearity Statistic (VIF)	ENG	JDIS	JINF	JINT	JPRO	JUST_ORG
CSGDRH	2.523					1.000
JUST_ORG	2.523	1.000	1.000	1.000	1.000	
Indicadores de Confiabilidade	AVE	CC	Alfa de Cronbach	R Square	Relevância Preditiva (Q²)	Tamanho do Efeito (f²)
CSGDRH	0.712	0.967	0.963	-	-	0.658
ENG	0.745	0.963	0.957	0.363	0.266	0.683
JUST_ORG	0.576	0.945	0.937	0.604	0.339	0.514
JDIS	0.870	0.964	0.950	0.744	0.638	0.760
JINF	0.898	0.964	0.943	0.779	0.694	0.740
JINT	0.958	0.986	0.978	0.319	0.298	0.844
JPRO	0.791	0.919	0.868	0.796	0.625	0.552

Legenda: CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; ENG. Engajamento no trabalho; JUST_ORG. Justiça organizacional; JDIS. Justiça distributiva; JINF. Justiça informacional; JINT. Justiça interpessoal; JPRO. Justiça processual.

Fonte: Dados da pesquisa.

O critério de Fornell e Larcker (1981) foi aplicado para análise da validade discriminante do terceiro modelo, que apresentou valores aceitáveis para todos os constructos e suas dimensões. Os valores das raízes quadradas das AVEs foram superiores às correlações dos constructos. Ao dispor sobre a multicolinearidade entre os fatores (VIF), a Tabela 17 permite inferir, segundo Hair Jr. et al., (2016), que os valores elencados para os constructos e dimensões analisadas são definidos como aceitáveis.

A Tabela 17 aponta valores acima de 0,5 para a AVE, estando em concordância com critério de Henseler, Ringle e Sinkovics (2009). A justiça organizacional exibiu o resultado para AVE de 0,576, que foi o mais próximo ao valor de referência colocado por Henseler et al. (2009). Os valores para confiabilidade composta estão acima de 0,919, ou seja, superior ao valor de 0,70, considerado por Hair Jr. et al. (2014) como aceitável. O *Alfa de Cronbach* mostrou-se adequado para os constructos e suas variáveis, como defendido por Hair Jr. et al., (2014). Nesse sentido, confere-se confiabilidade e adequação do terceiro modelo estrutural.

Ao se avaliar a porção da variância das variáveis endógenas, por meio da verificação dos coeficientes de explicação ou determinação de *Pearson* (R^2), observa-se que a relação com menor poder de influência ocorreu entre a CSGDRH e a JINT (0,322), seguidamente pela relação entre a CSGDRH e o engajamento no trabalho (0,363). A relevância preditiva do modelo, mensurada pelo indicador de *Stone-Geisser* (Q^2), denotou valores (> 0), com o menor valor registrado de 0,266, portanto, condizente com a referência de Hair Jr. et al., (2014). O menor valor encontrado para f^2 foi de 0,514, constructo da justiça organizacional, que é superior a 0,35, definido por Hair Jr. et al., (2014) como satisfatório para o ajuste do modelo estrutural. As constatações quanto aos índices de ajuste confirmam a validade do terceiro modelo. A Tabela 18 apresenta a síntese dos resultados do teste de hipótese (coeficientes estruturais) e significância das relações testadas neste segundo modelo.

Tabela 18 – Coeficientes estruturais do terceiro modelo testado

Caminhos estruturais	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	<i>t-values</i>	<i>p-values</i>	R^2
CSGDRH → ENG	0.155	0.113	1.375	0.170ns	0.363
CSGDRH → JUST ORG	0.777	0.039	19.961	0.000	0.604
JUST ORG → ENG	0.474	0.125	3.783	0.000	0.363

Legenda: CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; ENG. Engajamento no trabalho; JUST_ORG. Justiça organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Enquanto os modelos anteriores averiguaram de forma individual as relações CSGDRH → ENG e CSGDRH → JUST ORG, o terceiro modelo analisa essas relações em conjunto. Observa-se, conforme Figura 6 e a Tabela 18, que no terceiro modelo estrutural proposto, os efeitos diretos da CSGDRH sobre o engajamento no trabalho não foram suportados. O caminho (*path*) entre CSGDRH → ENG não se mostrou estatisticamente significativo (0,155), a $p < 0,170$. Sublinha-se que o R^2 desta última relação apresentou uma melhora (0,363) em relação ao modelo direto verificado de forma individualizada, antes representado pelo valor de (0,276). O teste *t* também não foi aceitável, segundo Hair Jr. et al. (2005). Tais fatos reforçam o ensejo em se analisar variáveis intervenientes como recursos que determinam as habilitações capazes de promover a relação na qual uma maior CSGDRH resulta em melhor engajamento no trabalho.

Todas as demais relações foram significativas a $p > 0,001$. A relação entre CSGDRH → JUST ORG revelou os melhores indicadores deste modelo, reforçando os efeitos diretos e positivos entre esses constructos, como verificado no segundo modelo. O R^2 da relação entre

CSGDRH \rightarrow JUST ORG mostra que 60,4% da variância é explicada por suas variáveis independentes. O teste t de 19,961 é satisfatório, de acordo com Hair Jr. et al. (2005). O terceiro modelo aborda a relação entre JUST ORG \rightarrow ENG, que se apresentou como positiva e significativa, a partir dos resultados do teste t (3,783), superior ao recomendado por Hair Jr. et al. (2005).

De modo geral, os resultados do terceiro modelo revelam uma influência indireta da CSGDRH \rightarrow ENG, por meio da justiça organizacional. Ao passo que o coeficiente de caminho que mede a relação direta entre as variáveis CSGDRH e engajamento no trabalho revela um valor de 0,155, o caminho indireto da CSGDRH no engajamento no trabalho, influenciado pela justiça organizacional, reflete um valor de 0,368, produto dos coeficientes, que perfaz um efeito total de 0,523.

Cabe avultar que os efeitos indiretos da CSGDRH no engajamento no trabalho aproximam-se daquele encontrado no primeiro modelo (0,525), quando da análise dos efeitos diretos, o que inspira relevância preditiva ao terceiro modelo. A percepção da justiça organizacional nesta relação permite uma melhor compreensão dos efeitos da CSGDRH no engajamento no trabalho, haja vista que o coeficiente de explicação do modelo mediador é maior que aquele vinculado ao modelo direto individual. Os resultados deste modelo permitem confirmar a hipótese **H3. A justiça organizacional medeia a relação entre a consistência do SGDRH e o engajamento no trabalho.**

Os resultados indicados neste modelo seguem o preconizado na pesquisa de Awan et al., (2020). Esses autores sugerem a inclusão da percepção da justiça organizacional como variável mediadora entre eficácia do sistema de gestão de desempenho e o engajamento no trabalho. Sharma et al. (2016) também haviam declarado que atributos integrantes da eficácia de um SGD têm o potencial para aumentar resultados de engajamento, considerando a percepção de justiça organizacional como aspecto imbricado à eficácia. Nos dois estudos, a definição de eficácia de sistemas engloba aspectos da consistência de SGD.

Por conseguinte, os resultados desta pesquisa são congruentes com aqueles apresentados por Stankevičiūtė e Savanevičienė (2021), que encontraram uma relação mediadora da justiça organizacional entre a clareza de metas e o *feedback* (atributos da consistência) e o engajamento no trabalho, impactando-os de forma positiva. Corroboram Chen, Uen e Chen (2016), que ao analisarem a consistência das práticas de GRH, alvitaram em seus achados que o clima de justiça processual tem efeitos de mediação significativos entre a consistência de práticas de GRH e o desempenho dos funcionários. Percebe-se, a partir da literatura anterior, que a consistência é um atributo preditor da justiça organizacional e do engajamento no trabalho

(CHEN et al., 2016; KAKKAR; VOHRA, 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021).

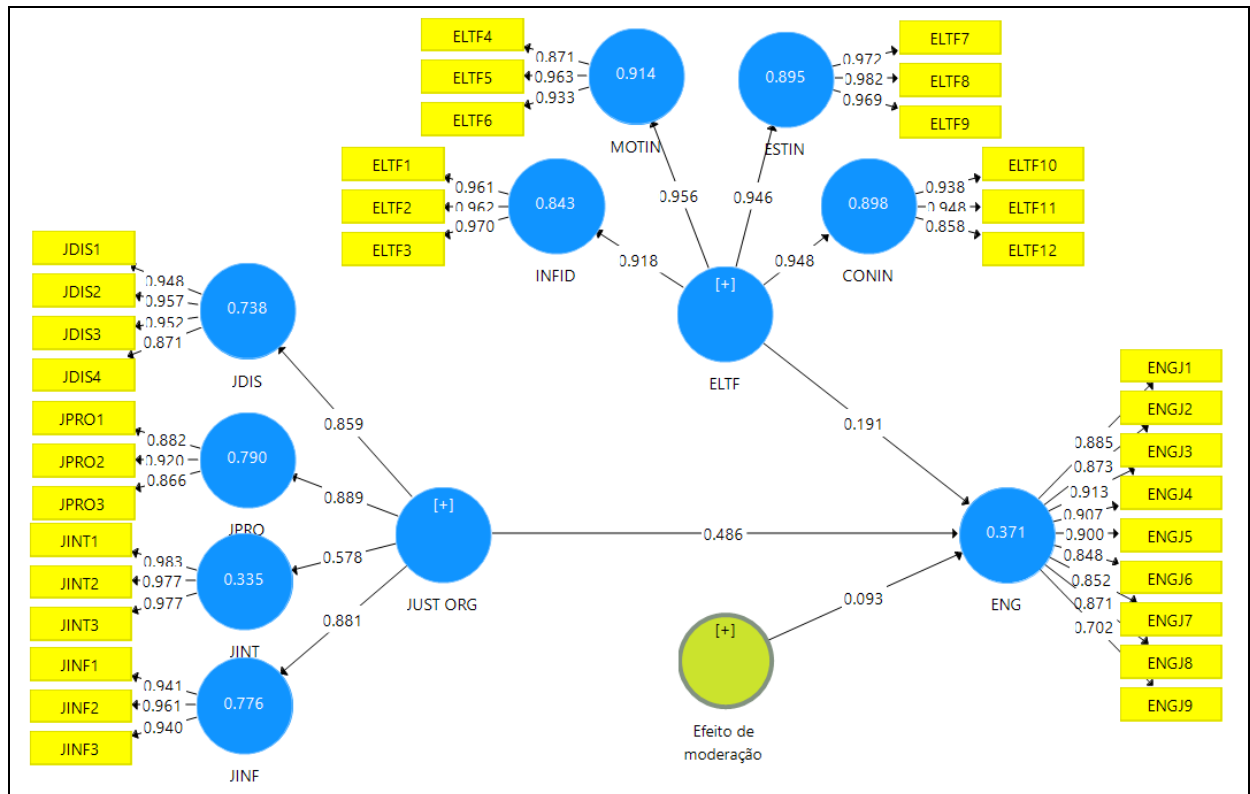
A justiça organizacional como proposta mediadora estabelece que a influência da CSGDRH no engajamento no trabalho pode ser entregue pela formação de um clima organizacional de consistência e percepção individual de justiça no desempenho atitudinal do funcionário. A consistência na GDRH contribui na construção de um modelo de causa e efeito no ambiente de trabalho, com impactos positivos no clima de justiça e na percepção do funcionário em relação ao pactuado, na forma de contrato psicológico, com a organização a qual trabalha (CHEN et al., 2016).

Sistemas consistentes impactam psicologicamente os funcionários usando a justiça organizacional como um mecanismo de ligação para o engajamento no trabalho (KAKKAR; VOHRA, 2021). À medida que os funcionários tendem cada vez mais a julgar as decisões organizacionais como justas ou não, a justiça organizacional ganha furor para explicar uma ampla gama de comportamentos, a exemplo do engajamento (STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021).

4.3.4 Efeitos moderadores do estilo de liderança transformacional na relação entre justiça organizacional e engajamento no trabalho

A fim de responder ao quarto objetivo específico da pesquisa, efetuou-se a averiguação dos efeitos moderadores do estilo de liderança na relação entre justiça organizacional e engajamento no trabalho. Os resultados das estimativas de caminhos do modelo estrutural são externados conforme Figura 7.

Figura 7 - Resultados dos coeficientes de caminho do quarto modelo estrutural testado



Fonte: Dados da pesquisa.

Todas as variáveis foram mantidas na composição do modelo dado que as cargas padronizadas observadas na Figura 7 apresentaram-se superiores a 0,5 (HAIR JR. et al., 2009). Além deste modelo de análise das relações estruturais, que propõe uma solução para o quarto objetivo da pesquisa, são expostos outros dois modelos estruturais, no Apêndice B deste trabalho. As cargas fatoriais do modelo que estabeleceu relação moderadora para com o estilo transacional, sugeriram a exclusão do indicador ELTS5 (Enquanto as coisas estiverem funcionando, ele não tenta mudar nada) do modelo de mensuração. Enquanto as cargas padronizadas para o modelo moderador que se utiliza da ausência de liderança, indicaram a manutenção do modelo original. A Tabela 19 contempla a validade discriminante e os indicadores de confiabilidade do quarto modelo.

Tabela 19 – Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do quarto modelo

Val. Discr.	CONIN	ESTIN	MOTIN	INFID	JDIS	JINF	JINT	JPRO	ENG
CONIN	0.915								
ESTIN	0.889	0.974							
MOTIN	0.865	0.885	0.923						
INFID	0.820	0.782	0.856	0.964					
JDIS	0.566	0.569	0.566	0.499	0.933				
JINF	0.612	0.592	0.660	0.546	0.638	0.948			

Continua.

Continuação.

JINT	0.433	0.360	0.416	0.463	0.278	0.438	0.979		
JPRO	0.618	0.602	0.591	0.518	0.710	0.748	0.383	0.890	
ENG	0.493	0.456	0.428	0.454	0.489	0.544	0.277	0.579	0.863
VIF	CONIN	ESTIN	MOTIN	INFID	JDIS	JINF	JINT	JPRO	ENG
ELTF	1.000	1.000	1.000	1.000					2.325
JUST_ORG					1.000	1.000	1.000	1.000	2.014
Efeito Mod.									1.243

Indicadores de Confiabilidade	AVE	CC	Alfa de Cronbach	R Square	Relevância Preditiva (Q ²)	Tamanho do Efeito (f ²)
ELTF	0.791	0.978	0.976	-	-	0.747
CONIN	0.838	0.939	0.902	0.898	0.746	0.636
MOTIN	0.853	0.945	0.913	0.914	0.773	0.665
ESTIN	0.949	0.983	0.973	0.895	0.844	0.832
INFID	0.929	0.975	0.962	0.843	0.776	0.797
JUST_ORG	0.576	0.946	0.937	-	-	0.514
JDIS	0.870	0.964	0.950	0.738	0.633	0.760
JINF	0.898	0.964	0.943	0.776	0.692	0.740
JINT	0.958	0.986	0.978	0.335	0.312	0.844
JPRO	0.791	0.919	0.868	0.790	0.620	0.552
ENG	0.745	0.963	0.957	0.371	0.268	0.683

Legenda: ELTF. Estilo de liderança transformacional; CONIN. Consideração individualizada; MOTIN. Motivação inspiracional; ESTIN. Estímulo intelectual; INFID. Influência idealizada; JUST_ORG. Justiça organizacional; JDIS. Justiça distributiva; JINF. Justiça informacional; JINT. Justiça interpessoal; JPRO. Justiça processual; ENG. Engajamento no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise dos índices de validade discriminante e confiabilidade do quarto modelo sustentam o seu devido ajuste. Os valores indicados para análise da validade discriminante do modelo comportam-se dentro do padrão estabelecido no critério de Fornell e Larcker (1981). O teste de multicolinearidade verificou valores abaixo de 5,0, não ensejando, segundo Hair Jr. et al., (2016), o agrupamento em variáveis de segunda ordem ou exclusão de preditores.

Os constructos e suas dimensões apresentaram em sua totalidade bons índices de AVE, superiores a 0,5, ou seja, aceitável pelo critério de Henseler, Ringle e Sinkovics (2009). Os valores para confiabilidade composta dos constructos e variáveis do modelo apresentam-se superiores ao valor de referência 0,70, segundo Hair Jr. et al. (2014). O *Alfa de Cronbach* está coerente o parâmetro de (> 0,70) definido pela literatura como satisfatório (HAIR JR. et al., 2014).

O poder de explicação determinado pelo (R²) apresenta o menor indicador para a dimensão da JINT (0,322). Os valores para acurácia do modelo (Q²) estão de acordo com as diretrizes apontadas por Hair Jr. et al., (2014). Identificam-se valores acima de 0,35 para o coeficiente da avaliação da utilidade de cada constructo para os ajustes do modelo (f²), mostrando um grande efeito e utilidade dos constructos para o ajuste do modelo (HAIR JR. et

al., 2014). Os coeficientes estruturais do quarto modelo e a significância das relações testadas são dispostos de forma sintética na Tabela 20.

Tabela 20 – Coeficientes estruturais do quarto modelo testado

Caminhos estruturais	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	<i>t-values</i>	<i>p-values</i>	<i>R</i> ²
JUST_ORG → ENG	0.486	0.126	3.860	0.000	0.371
ELTF → ENG	0.191	0.138	1.392	0.165ns	
Efeito de moderação → ENG	0.093	0.107	0.872	0.384ns	

Legenda: JUST_ORG. Justiça organizacional; ENG. Engajamento no trabalho; ELTF. Estilo de liderança transformacional; ns. Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

O quarto modelo avalia a relação em conjunto dos caminhos estruturais JUST_ORG → ENG, ELTF → ENG e Efeito de moderação → ENG. Assim como no terceiro modelo, a relação direta entre JUST_ORG → ENG foi significativa (0,486), a $p < 0,000$. Sobreleva-se a proximidade dos resultados do caminho (*path*) JUST_ORG → ENG em relação ao terceiro modelo, sugerindo que o estilo de liderança transformacional não afeta a supracitada relação. Tal fato é confirmado pelos achados disponíveis nos caminhos (*path*) ELTF → ENG e Efeito de moderação → ENG, que não se mostraram significativos, respectivamente 0,191, $p < 0,165$ e 0,093, $p < 0,384$. Esses resultados refutam a hipótese **H4. O estilo de liderança modera a relação entre a percepção de justiça organizacional e engajamento no trabalho, de modo que o efeito é mais forte quando estilo é o transformacional.**

A literatura anterior esteia uma relação íntima entre estilos de liderança e padrões de justiça organizacional (OUBRICH et al., 2021). A justiça organizacional é um fator crítico na definição do vínculo entre liderança e desempenho (KHAN et al., 2021). Strom, Sears e Kelly (2014) aduzem que a relação entre estilos de liderança e engajamento seguem os mesmos parâmetros indicados para relação entre liderança e a justiça organizacional. Nesse contexto, esperava-se influência dos estilos de liderança na relação entre ELTF → ENG, que não se confirmou.

Desse modo, os resultados encontrados nesta pesquisa vão de encontro com aqueles dispostos na pesquisa de Lee et al. (2019) para associação entre ELTF → ENG. Esses autores, em um estudo com organizações privadas da Malásia, indicaram que o estilo de liderança transformacional teve um efeito significativo e positivo no engajamento no trabalho. Anteriormente, Strom, Sears e Kelly (2014), com base na literatura de referência, também apontavam para resultados positivos e significativos na relação entre ELTF → ENG.

O efeito moderador do estilo de liderança transformacional na relação entre justiça organizacional e engajamento no trabalho também não se mostrou significativo, contrapondo as pesquisas de Cremer (2006) e Lee e Wei (2017). Contudo, Strom et al. (2014) apresentaram que tanto a justiça organizacional quanto a liderança transformacional produzem efeitos principais no engajamento no trabalho, encontrando efeitos moderadores apenas para o estilo transacional na relação entre justiça e engajamento. Neste quesito, o achado da presente pesquisa corrobora com o de Strom et al. (2014) para o estilo transformacional.

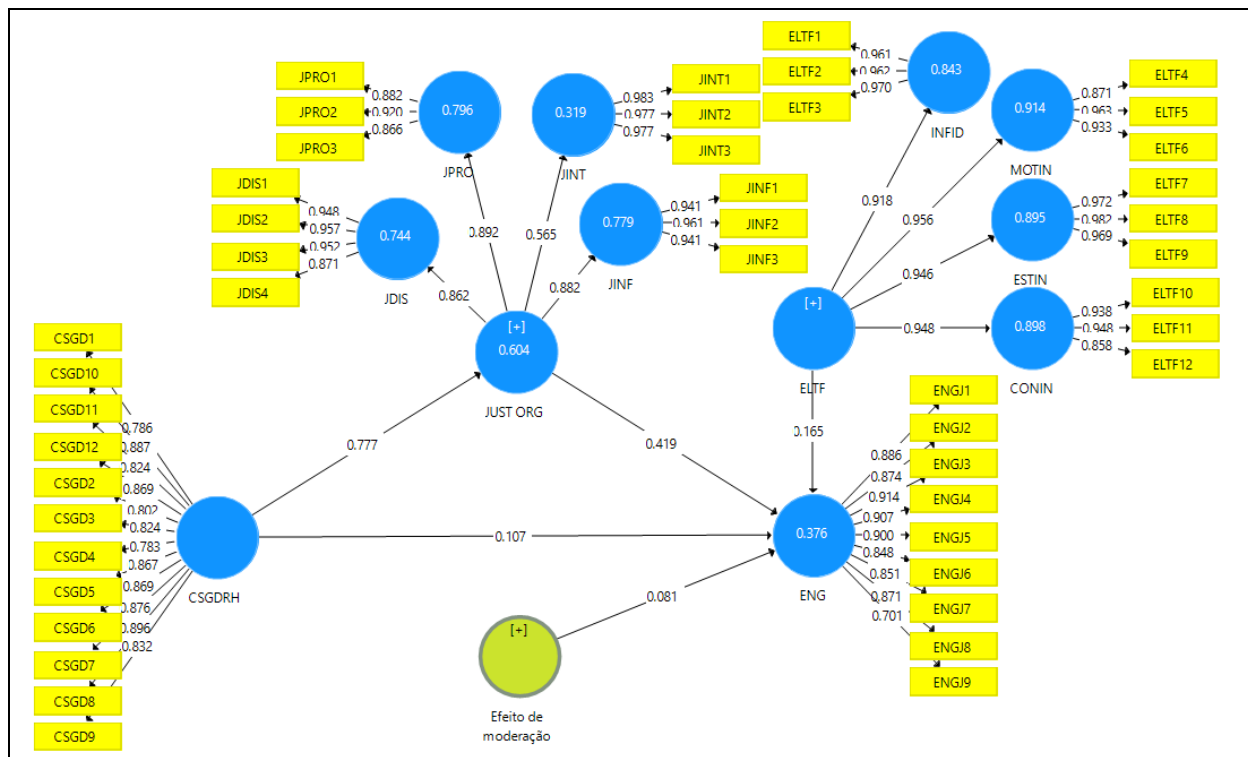
Como observado, há divergências nos resultados anteriormente encontrados na literatura. Os achados desta pesquisa reforçam a inexistência da relação moderadora questionada na hipótese H4. Para Strom et al. (2014), a não caracterização da moderação da liderança transformacional na relação entre justiça organizacional e engajamento no trabalho pode estar relacionada à fundamentação teórica do estilo transformacional. Os líderes transformacionais são conceitualmente promotores da influência motivacional, sendo capazes de enfatizar sentimentos de identificação social com a organização, bem como de afiliação dentro do grupo de trabalho, incentivando assim uma cultura coletivista. Essas influências concorrentes podem reduzir o desejo de se buscar informações de justiça. Essa colocação de Strom et al. (2014) talvez caiba para explicar o resultado da liderança transformacional não operar como moderadora nesta pesquisa.

Aqueles autores também discutem no seu trabalho o fato de uma ou mais variáveis situacionais significativas, como cultura organizacional, tenham sido omitidas do modelo proposto em sua pesquisa, explicando assim a falha em encontrar o efeito moderador previsto pela literatura anterior (STROM et al., 2014). Desse modo, pode-se inferir que os estilos de liderança são modificados conforme a situação ou tempo que os acompanha, ou por outra, adequam-se ao contexto organizacional (KHAN et al., 2021). Ao analisar o ambiente do setor público, os resultados encontrados para moderação do estilo transformacional podem expressar as singularidades daquele setor, a exemplo da estabilidade no cargo e legalidade estrita, que podem ser atenuantes da moderação proposta. Ademais, os resultados dos modelos dispostos no Apêndice B da pesquisa para os estilos de liderança transacional e ausência de liderança sugerem a não significância estatística das relações $ELTS \rightarrow ENG$, $AUSL \rightarrow ENG$ e Efeito de moderação $\rightarrow ENG$.

4.3.5 Efeitos interativos conjuntos das variáveis analisadas com moderação do estilo de liderança transformacional

Considerando que os estilos de liderança podem influenciar a justiça organizacional e o engajamento no trabalho (DECUYPERE; SCHAUFELI, 2020), e que a atuação do líder pode potencializar os resultados do gerenciamento consistente de recursos humanos junto àqueles constructos (AUDENAERT et al., 2019; BAUWENS et al., 2019; KAKKAR; VOHRA, 2021), torna-se oportuna a análise de um modelo estrutural concorrente. Tal modelo está consubstanciado no objetivo específico de examinar os efeitos interativos conjuntos do impacto da relação moderadora dos estilos de liderança na relação entre justiça organizacional e engajamento no trabalho, e da relação mediadora da justiça organizacional entre consistência do SGDRH e engajamento no trabalho. A Figura 8 revela as estimativas de caminhos do quinto modelo de pesquisa.

Figura 8 - Resultados dos coeficientes de caminho do quinto modelo estrutural testado



Fonte: Dados da pesquisa.

O quinto modelo estrutural de mensuração contém todos os constructos e variáveis analisados na pesquisa, posto que as cargas padronizadas abalizadas na Figura 8 mostraram-se superiores a 0,5, como defendido por Hair Jr. et al. (2009). Outros dois modelos

complementares a este são apresentados no Apêndice B desta pesquisa, com as relações moderadoras dos estilos de liderança transacional (excluindo-se o indicador ELTS5) e ausência de liderança, mantidas todas os constructos e variáveis do modelo original. A Tabela 21 demonstra os indicadores de ajuste e confiabilidade do quinto modelo.

Tabela 21 – Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do quinto modelo

Val. Discr.	CSGDRH	CONIN	ESTIN	MOTIN	INFID	JDIS	JINF	JINT	JPRO	ENG
CSGDRH	0.844									
CONIN	0.618	0.915								
ESTIN	0.662	0.889	0.974							
MOTIN	0.609	0.865	0.885	0.923						
INFID	0.508	0.820	0.782	0.856	0.964					
JDIS	0.654	0.566	0.569	0.566	0.499	0.933				
JINF	0.733	0.612	0.592	0.660	0.546	0.638	0.948			
JINT	0.250	0.433	0.360	0.416	0.463	0.278	0.438	0.979		
JPRO	0.790	0.618	0.602	0.591	0.518	0.710	0.748	0.383	0.890	
ENG	0.523	0.493	0.456	0.428	0.454	0.489	0.544	0.277	0.579	0.863
VIF	CSGDRH	CONIN	ESTIN	MOTIN	INFID	JDIS	JINF	JINT	JPRO	ENG
CSGDRH										2.700
ELTF		1.000	1.000	1.000	1.000					2.497
VIF	CSGDRH	CONIN	ESTIN	MOTIN	INFID	JDIS	JINF	JINT	JPRO	ENG
JUST_ORG						1.000	1.000	1.000	1.000	3.117
Efeito Mod.										1.286
Indicadores de Confiabilidade	AVE	CC	Alfa de Cronbach	R Square	Relevância Preditiva (Q²)	Tamanho do Efeito (f²)				
CSGDRH	0.712	0.967	0.963	-		0.658				
ELTF	0.791	0.978	0.976	-		0.747				
CONIN	0.838	0.939	0.902	0.898	0.746	0.636				
MOTIN	0.853	0.945	0.913	0.914	0.773	0.665				
ESTIN	0.949	0.983	0.973	0.895	0.844	0.832				
INFID	0.929	0.975	0.962	0.843	0.776	0.797				
JUST_ORG	0.576	0.945	0.937	0.604	0.339	0.514				
JDIS	0.870	0.964	0.950	0.744	0.638	0.760				
JINF	0.898	0.964	0.943	0.779	0.694	0.740				
JINT	0.958	0.986	0.978	0.319	0.298	0.844				
JPRO	0.791	0.919	0.868	0.796	0.625	0.552				
ENG	0.745	0.963	0.957	0.376	0.272	0.683				

Legenda: CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; ELTF. Estilo de liderança transformacional; CONIN. Consideração individualizada; MOTIN. Motivação inspiracional; ESTIN.

Estímulo intelectual; INFID. Influência idealizada; JUST_ORG. Justiça organizacional; JDIS. Justiça distributiva; JINF. Justiça informacional; JINT. Justiça interpessoal; JPRO. Justiça processual; ENG.

Engajamento no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como observado nos modelos anteriores, os índices de ajuste e confiabilidade deste modelo estão de acordo com os valores aceitáveis postos pela literatura, o que indica a validade preditiva do modelo. Os dados da Tabela 21 assentam o acolhimento do critério de Fornell e Larcker (1981), que referenda a validade discriminante do quinto modelo. Os valores do VIF são inferiores à 5,00, considerado adequado conforme Hair Jr. et al., (2016). Os

indicadores de AVE, analisados segundo o critério de Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), mostraram-se ($<0,5$), para todos os constructos em estudo.

A confiabilidade composta expressou valores acima de 0,919, ou seja, considerados adequados (HAIR JR. et al., 2014). No mesmo sentido, o *Alfa de Cronbach* apresentou resultados que corroboram o limite definido pela literatura como aceitável (HAIR JR. et al., 2014). Os coeficientes de explicação (R^2) expressam um grande efeito explicativo, consoante Cohen (1988). Os achados para o indicador de Stone-Geisser (Q^2) foram (> 0), portanto adequados segundo Hair Jr. et al., (2014). O indicador de Cohen (f^2), que também baliza a qualidade preditiva do modelo, sugere um bom ajuste (HAIR JR. et al., 2014). A Tabela 22 apresenta a síntese dos resultados do teste de hipótese (coeficientes estruturais) e significância das relações testadas neste último modelo de análise.

Tabela 22 – Coeficientes estruturais do quinto modelo testado

Caminhos estruturais	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	<i>t-values</i>	<i>p-values</i>	R^2
CSGDRH → ENG	0.107	0.123	0.868	0.386ns	0.376
CSGDRH → JUST_ORG	0.777	0.040	19.297	0.000	0.604
JUST_ORG → ENG	0.419	0.149	2.813	0.005	0.376
ELTF → ENG	0.165	0.142	1.162	0.246ns	0.376
Efeito de moderação → ENG	0.081	0.106	0.764	0.446ns	0.376

Legenda: CSGDRH. Consistência sistema de gestão de desempenho; JUST_ORG. Justiça organizacional; ENG. Engajamento no trabalho; ELTF. Estilo de liderança transformacional; ns. Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os efeitos conjuntos do quinto modelo remetem aos achados dos modelos estruturais anteriormente analisados e avalizam a não significância do Efeito de moderação → ENG, ao indicar um coeficiente padronizado de 0,081, ao nível de ($p < 0,446$). Comparativamente as Tabelas 18 (Coeficientes estruturais terceiro modelo) e 20 (Coeficientes estruturais quarto modelo) houve um ligeiro declínio dos valores de coeficientes padronizados estruturais, para os caminhos (*path*) CSGDRH → ENG, JUST_ORG → ENG, ELTF → ENG, e Efeito de moderação → ENG. O caminho (*path*) CSGDRH → JUST_ORG não teve modificação no seu valor de coeficiente padronizado.

Esses achados reforçam o efeito mediador da justiça organizacional, na relação entre CSGDRH → ENG, e suplantam as expectativas de moderação do estilo de liderança transformacional no contexto da pesquisa. Desse modo, aceita-se parcialmente a hipótese **H5: Os efeitos intervenientes da percepção de justiça organizacional e do estilo de liderança**

transformacional exercem influência significativa na relação entre a consistência do SGDRH e engajamento no trabalho.

Os achados indicam que um SGDRH consistente favorece diretamente a justiça organizacional e indiretamente o engajamento no trabalho. Porém, o estilo de liderança transformacional não exerce influência significativa nessa relação. Para mais, não houve relação significativa nos modelos concorrentes, que investigam os estilos de liderança transacional e ausência de liderança, apresentados no anexo da pesquisa. Vigoda-Gadot (2007) defende um impacto dos estilos de liderança no engajamento no trabalho, algo que não se confirmou na pesquisa. Assim, os estilos de liderança não fortalecem essas relações por meio da moderação mediadora estabelecida no ambiente da Autarquia Pública em estudo. Entretanto, podem ser preditores da CSGDRH e Justiça Organizacional, assumindo um novo papel, que pode ser investigado em estudos futuros.

Não houve diferenças positivas e significativas entre os modelos estruturais quatro e cinco, assim, os resultados desta pesquisa também não estão de acordo com o preconizado por Decuyper e Schaufeli (2020), que manifestaram a probabilidade de múltiplas condições limítrofes influenciarem a relação entre liderança-engajamento, como por exemplo, no contexto organizacional, a consistência de gestão de recursos humanos.

Apesar dos resultados da pesquisa não confirmar H4 e H5, percebe-se o efeito positivo da CSGDRH no engajamento no trabalho na seara pública, e que tal constructo deve ser considerado pelos gestores desse setor em todas as fases do ciclo de vida de um SGDRH, uma vez que se comporta como um recurso chave para eficácia desses sistemas (CHEN et al., 2016; AGARWAL, 2020).

Destaca-se que também foram testados os efeitos moderadores do estilo de liderança transacional e da ausência de liderança na relação analisada. Os resultados encontrados não revelaram relações estatisticamente significativas, o que indica a não existência de moderação dos estilos de liderança pesquisados na relação entre a percepção de justiça organizacional e engajamento no trabalho. A síntese dos resultados dos testes adicionais realizados é apresentada no Apêndice B deste trabalho.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados na pesquisa demonstram uma forte relação entre CSGDRH e engajamento no trabalho. A partir desse achado, sugere-se que uma melhor CSGDRH favorece o engajamento no trabalho, posto que a consistência promove o apoio organizacional aos

servidores, seja pelo estabelecimento de metas e *feedbacks* claros, precisos e coerentes, ou pela adoção de atitudes análogas, livres de contradições, durante o processo geral de gestão de desempenho. Tal apoio, pela CSGDRH, direciona os servidores públicos à consecução dos objetivos organizacionais, com atitudes imbuídas de foco, capazes de direcionar os esforços laborais dos funcionários para o melhor desempenho individual e organizacional.

O segundo modelo estrutural aduz que a percepção positiva de justiça organizacional é favorecida pela CSGDRH. Dentre as consequências comportamentais para os servidores públicos, a justiça organizacional afeta positiva e significativamente o engajamento no trabalho. Contudo, os resultados permitem inferir que existe uma relação indireta entre a CSGDRH e o engajamento no trabalho, mediada pela justiça organizacional, como apresentado no terceiro modelo estrutural da pesquisa. Percebe-se que a relação positiva e significativa entre CSGDRH e engajamento no trabalho no primeiro modelo (direto), tem, a partir dos resultados do terceiro modelo da pesquisa, um sinal de ação mediadora da justiça organizacional. O terceiro modelo de análise identifica uma redução no coeficiente padronizado, caminho (*path*) entre CSGDRH → ENG, que não se mostrou estatisticamente significativo (0,155), a $p < 0,170$, no modelo de mediação. O caminho indireto apresenta um efeito total de (0,523), que corroboram uma influência indireta da CSGDRH → ENG, por meio da justiça organizacional.

Os achados dos modelos diretos e indiretos da CSGDRH sobre o engajamento no trabalho, indicam que os efeitos comportamentais da justiça organizacional são capazes de melhorar os fatores de influência da CSGDRH no engajamento no trabalho. Os efeitos positivos da CSGDRH podem agir de tal forma a sustentar a legitimidade dos SGDRH aumentando as percepções de justiça dos funcionários em relação aos contratos psicológicos anteriormente firmados com a organização, fomentando o engajamento e desempenho no ambiente de trabalho. A consistência e o clima positivo de justiça fortalecem os canais de comunicação intraorganizacionais e ajudam os servidores públicos na compreensão uniforme das mensagens e foco nos objetivos passados pela organização.

Os estilos de liderança não se mostraram moderadores da relação entre justiça organizacional e o engajamento no trabalho, assim como no modelo completo, que averigua os efeitos interativos conjuntos da moderação dos estilos de liderança sobre a mediação da justiça organizacional. Apesar da literatura anterior em sua maioria fundamentar uma relação positiva e significativa entre o estilo de liderança transformacional e engajamento no trabalho, esta não se confirmou no trabalho, bem como não se fez presente o efeito moderador na relação JUST_ORG → ENG, quando analisada de forma individual ou interveniente, respectivamente apresentadas no quarto e quinto modelo.

Quanto à moderação dos estilos de liderança, a complexidade do ambiente de gestão de desempenho no setor público se revelou por meio das características concorrentes dos estilos de liderança identificados pelos participantes da pesquisa. A concorrência de estilos pode ser um fator limitante da consistência, e ter impactado na rejeição das hipóteses H4 e H5, posto que pode resultar em contradições ocasionadas pelo fluxo descontínuo de informações entre os líderes e seus subordinados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões do estudo e algumas recomendações para pesquisas futuras.

5.1 CONCLUSÕES

A pesquisa teve como objetivo analisar os efeitos da consistência do SGDRH no engajamento no trabalho, mediado pela justiça organizacional e moderado pelo estilo de liderança, em uma Autarquia Pública Federal. No intuito de inferir sobre o objetivo, procedeu-se com um estudo quantitativo, descritivo, utilizando de levantamento ou *survey*. A aplicação do *ProKnow-C* forneceu o suporte para o vislumbre da oportunidade de pesquisa e discussões dos resultados. A amostra foi composta por 132 servidores públicos, dos quais 50 são gestores e 82 não gestores, com participação mínima em 8 ciclos de avaliação de desempenho de recursos humanos. As relações entre os constructos em análise foram investigadas utilizando-se da modelagem de equações estruturais.

Os achados desta pesquisa permitiram concluir que a CSGDRH é preditora da justiça organizacional e do engajamento no trabalho. O atributo da consistência tem o potencial de reforçar o alcance dos objetivos propostos pelo SGDRH, e por via de uma comunicação clara superar os entraves percebidos na GDRH do setor público. A partir da condição preditora da CSGDRH para com constructos comportamentais, sobreleva-se a sua capacidade de influenciar a gestão de RH de forma positiva, integrando o nível organizacional ao individual.

Em relação ao estilo de liderança transformacional, este não produz efeitos indiretos de moderação no modelo relacional entre CSGDRH e engajamento no trabalho. Este resultado pode estar relacionado a conflitos conceituais entre cultura coletivista, cultura individual e justiça organizacional. A estabilidade no cargo, bem como a legalidade administrativa, características do setor público, assim como outras variáveis não captadas no estudo, também podem ter influenciado os achados da pesquisa.

Os resultados apontados nas relações estudadas fornecem subsídios aos gestores, quanto àqueles fatores sensíveis ao engajamento no trabalho de servidores públicos. A avaliação das percepções dos funcionários sobre os constructos analisados, podem ser utilizadas como base para melhorarem a compreensão da gestão de desempenho dos funcionários.

Ao verificar a relevância das relações e a falta de uniformidade da percepção dos servidores públicos em relação à CSGDRH, ao engajamento no trabalho, à justiça

organizacional e aos estilos de liderança, principalmente, entre áreas meio e fim, e gestores e não gestores, a Autarquia pode reforçar aspectos da CSGDRH entre os grupos que apresentaram percepções mais negativas. A compreensão dos motivos para tais resultados, deve ser o gatilho para o suporte ao aumento dos níveis de percepção de justiça organizacional e consequentemente do engajamento no trabalho, pois, quando o SGDRH é caracterizado como inconsistente, tende a promover efeitos negativos sobre o comportamento dos servidores.

Como a entidade administrativa em estudo vem desenvolvendo novas ações de gestão do desempenho de RH, compreender à consistência dos SGDRH e seus fatores ulteriores podem favorecer a implementação e institucionalização de novos SGDRH. Entendimento, que além de melhorar os níveis de justiça organizacional e engajamento no trabalho, podem, conforme estudos anteriores, auxiliar a entidade pública a reduzir perdas de rendimento, retraimentos psicológicos e intenções de rotatividade entre os servidores públicos.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Os achados da pesquisa contribuem com a literatura existente sobre o tema em discussão e convidam os gestores a perceberem a importância da CSGDRH para a iniciativa pública e os impactos sociais da ausência desse atributo na GRH. A partir dos resultados, a entidade pública em estudo pode direcionar recursos para manutenção de fatores que favoreçam a CSGDRH e eficácia desses sistemas. Os resultados ao apontarem a relevância da CSGDRH para o engajamento no trabalho e o papel da justiça organizacional nesse processo, há um imperioso estímulo de analisar-se outros fatores comportamentais que possam influenciar essa relação. Por exemplo, sob a perspectiva do estilo de liderança, pode haver outros contextos públicos que os tornem moderadores das relações estudadas, ou podem ser investigados seus efeitos como antecedentes à CSGDRH.

O planejamento do modelo com a utilização do *ProKnow-C* possibilitou o conhecimento de outras variáveis que poderiam ser objeto de investigação, como a satisfação no trabalho, empoderamento, impacto social percebido, quebra do contrato psicológico, rotatividade etc. Pesquisas futuras também podem abranger a avaliação do atributo da consistência em fases específicas do ciclo de vida dos SGDRH. Ademais, podem abranger períodos longitudinais e serem replicadas em outros entes públicos, pois a promoção de novas pesquisas sobre o tema analisado, contribui para a consolidação da literatura, visto que a área comportamental da contabilidade, ainda é considerada um tema emergente.

REFERÊNCIAS

- AGARWAL, Alpana. Investigating design targets for effective performance management system: an application of balance scorecard using QFD. **Journal of Advances in Management Research**, v. 18, n. 3, p. 353-367, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0075>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAMR-05-2020-0075/full/html>. Acesso em: 25 julho 2022.
- ALMADA, Livia; POLICARPO, Renata Veloso Santos. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. **Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 10-19, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300029>. Acesso em: 15 março 2022.
- AMIN, Muslim; ISMAIL, Wan Khairuzzaman Wan; RASID, Siti Zaleha Abdul; SELEMANI, Richard Daverson Andrew. The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. **The TQM Journal**, v. 26, n. 2, p. 125-142, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2011-0062>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-10-2011-0062/full/html>. Acesso em: 04 março 2022.
- ANCARANI, Alessandro; ARCIDIACONO, Francesco; DI MAURO, Carmela; GIAMMANCO, Maria Daniela. Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership. **Public Management Review**, v. 23, n. 8, p. 1234-1263, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1763072>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2020.1763072>. Acesso em: 22 março 2022.
- ANDRADE, Diego César Terra de. Engajamento no trabalho no serviço público: um modelo multicultural. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n.1, p. 49-76, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190148>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/yWkkjtBJYHtRxLg8YCFKQLc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 23 janeiro 2022.
- ANWAR, Govand; ABDULLAH, Nabaz Nawzad. The impact of Human resource management practice on Organizational performance. **International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)**, v. 5, n. 1, p. 35-47, 2021. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3824689. Acesso em: 02 março 2022.
- ARNABOLDI, Michela; LAPSLEY, Irvine; STECCOLINI, Ileana. Performance management in the public sector: The ultimate challenge. **Financial Accountability & Management**, v. 31, n. 1, p. 1-22, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1111/faam.12049>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/faam.12049>. Acesso em: 16 fevereiro 2022.
- AUDENAERT, Mieke; DECRAMER, Adeliën; GEORGE, Bert; VERSCHUERE, Bram; VAN WAEYENBERG, Thomas. When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 5, p. 815-834, 2019.

Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2016.1239220>. Acesso em: 21 junho 2022.

AWAN, Sajid Hussain; HABIB, Nazia; AKHTAR, Chaudhry Shoaib; NAVEED, Shaheryar. Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. **SAGE Open**, v. 10, n. 4, p. 1-15, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244020969383>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020969383>. Acesso em: 25 julho 2022.

AYERS, Rebecca S. Building goal alignment in federal agencies' performance appraisal programs. **Public Personnel Management**, v. 42, n. 4, p. 495-520, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177/0091026013496077>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0091026013496077>. Acesso em: 17 janeiro 2022.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013. DOI: <https://doi.org/10.5700/rausp1072>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S008021071630276X>. Acesso em: 28 março 2022.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **MLQ: Multifactor Questionnaire**: Third edition manual and sampler set. Redwood City, CA: Mind Garden, 2000.

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. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1561928>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2018.1561928>. Acesso em: 22 junho 2022.

BEDNALL, Timothy C.; SANDERS, Karin; RUNHAAR, Piety. Stimulating informal learning activities through perceptions of performance appraisal quality and human resource management system strength: A two-wave study. **Academy of Management Learning & Education**, v. 13, n. 1, p. 45-61, 2014. DOI: <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0162>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amle.2012.0162>. Acesso em: 15 fevereiro 2022.

BITITCI, Umit; GARENCO, Patrizia; DORFLER, Viktor; NUDURUPATI, Sai. Performance measurement: challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>. Acesso em: 07 abril 2022.

BLACKMAN, Deborah A.; BUICK, Fiona; O'FLYNN, Janine; O'DONNELL, Michael; WEST, Damian. Managing expectations to create high performance government. **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 2, p. 185-208, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X17701544>. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X17701544>. Acesso em: 04 março 2022.

BOUDLAIE, Hasan; MAHDIRAJI, Hannan Amoozad; SHAMSI, Sabihe; JAFARI-SADEGHI, Vahid; GARCIA-PEREZ, Alexeis. Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 16, n. 4, p. 113-147, 2020. DOI: <https://doi.org/10.7341/20201644>. Disponível em: <https://nrl.northumbria.ac.uk/id/eprint/46340/>. Acesso em: 15 fevereiro 2022.

BORST, Rick; LAKO, Christiaan; DE VRIES, Michiel. Is performance measurement applicable in the public sector? A comparative study of attitudes among Dutch officials. **International Journal of Public Administration**, v. 37, n. 13, p. 922-931, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.944988>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2014.944988>. Acesso em: 10 março 2022.

BRASIL. Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT). **Relatório de Gestão**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/auditorias-antiga/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 30 junho 2022.

BRUNETTO, Yvonne; BEATTIE, Rona. Changing role of HRM in the public sector. **Public Management Review**, v. 22, n. 1, p. 1-5, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1645876>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2019.1645876>. Acesso em: 16 fevereiro 2022.

BURCH, Tyler C.; GUARANA, Cristiano L. The comparative influences of transformational leadership and leader-member exchange on follower engagement. **Journal of Leadership Studies**, v. 8, n. 3, p. 6-25, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1002/jls.21334>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/jls.21334>. Acesso em: 17 março 2022.

CAILLIER, James Gerard. Toward a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study. **Public Personnel Management**, v. 43, n. 2, p. 218-239, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/0091026014528478>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0091026014528478>. Acesso em: 14 março 2022.

CAMPBELL, Jesse W.; LEE, Hyunkuk; IM, Tobin. At the expense of others: Altruistic helping behaviour, performance management and transformational leadership. **Public Management Review**, v. 18, n. 6, p. 795-818, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045018>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2015.1045018>. Acesso em: 14 março 2022.

CHACKO, Suja; CONWAY, Neil. Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. **Human Resource Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 433-450, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12236>. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12236>. Acesso em: 24 março 2022.

CHEN, Shu-Yuan; UEN, Jin Feng; CHEN, Chih-Chan. Implementing high performance HR practices in Asia: HR practice consistency, employee roles, and performance. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 33, n. 4, p. 937-958, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-016-9466-z>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10490-016-9466->. Acesso em: 27 julho 2022.

CHO, Yoon Jik; LEE, Jung Wook. Performance management and trust in supervisors. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 3, p. 236-259, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X11421496>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X11421496>. Acesso em: 08 abril 2022.

COHEN, Jacob. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. New York: Psychology Press, 1988.

COLQUITT, Jason A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 386-400, 2001.

CIOBANU, Alina; ANDRONICEANU, Armenia. Integrated human resources activities-the solution for performance improvement in romanian public sector institutions. **Management Research & Practice**, v. 10, n. 3, 2018. Disponível em: https://econpapers.repec.org/article/rommrpase/v_3a10_3ay_3a2018_3ai_3a3_3ap_3a60-79.htm. Acesso em: 10 março 2022.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DAI, You-De; DAI, You-Yu; CHEN, Kuan-Yang; WU, Hui-Chun. Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 25, n. 5, p. 760-778, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Dec-2011-0223>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJCHM-Dec-2011-0223/full/html?src=recsys>. Acesso em: 16 março 2022.

DASH, Sujata Priyambada; ROY, Supriyo. Performance evaluation under human capital perspective: an empirical evidence. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 70, n. 6, p. 1336-1360, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2019-0334>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-07-2019-0334/full/html>. Acesso em: 14 março 2022.

ANDRADE, Sandra Maria. **Qualidade de vida no trabalho - proposta de um modelo integrador do BPSO com justiça organizacional para o bem-estar de servidores públicos**. 2016. 175 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2016. DOI: 10.11606/T.12.2016.tde-02062016-111232. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02062016-111232/en.php>. Acesso em: 23 janeiro 2022.

DECRAMER, Adeliën; SMOLDERS, Carine; VANDERSTRAETEN, Alex. Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 2, p. 352-371, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.680602>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2012.680602>. Acesso em: 17 julho 2022.

CREMER, David. When authorities influence followers' affect: The interactive effect of procedural justice and transformational leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 15, n. 3, p. 322-351, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1080/13594320600627662>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320600627662>. Acesso em: 05 agosto 2022.

DECUYPERE, Anouk; SCHAUFELI, Wilmar. Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. **German Journal of Human Resource Management**, v. 34, n. 1, p. 69-95, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2397002219892197>. Acesso em: 05 agosto 2022.

SANTOS, Edicreia Andrade et al. Responsabilidade social corporativa e identificação organizacional: influência no engajamento dos funcionários. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 4, p. 147-161, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.2019432>. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/8577>. Acesso em: 23 junho 2022.

EBERLIN, Richard J.; TATUM, B. Charles. Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. **Management Decision**, v. 46, n. 2, p. 310-329, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251740810854177>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740810854177/full/html>. Acesso em: 16 março 2022.

EDWARDS, Jeffrey R.; LAMBERT, Lisa Schurer. Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. **Psychological Methods**, v. 12, n. 1, p. 1-22, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1037/1082-989X.12.1.1>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2007-03329-001>. Acesso em: 22 junho 2022.

ENSSLIN, Sandra Rolim; WELTER, Larissa Marx; PEDERSINI, Daiana Rafaela. Performance evaluation: A comparative study between public and private sectors. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 71, n. 5, p. 1761-1785, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0146>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-04-2020-0146/full/html>. Acesso em: 24 fevereiro 2022.

FRANCO-SANTOS, Monica; LUCIANETTI, Lorenzo; BOURNE, Mike. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500512000169>. Acesso em: 25 fevereiro 2022.

GREENBERG, Jerald. Reactions to procedural injustice in payment distributions: do the mean justify the ends? **Journal of Applied Psychology**, v. 72, n. 1, p. 55-61, 1987.

DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.1.55>. Disponível em:

<https://psycnet.apa.org/record/1987-15524-001>. Acesso em: 26 fevereiro 2022.

GUESSER, Paula Cristina Leite; ENSSLIN, Sandra Rolim; PETRI, Sergio Murilo. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, p. 42-67, 2020. DOI:

https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.19644. Acesso em: 12 março 2022.

HAIR Jr., Joseph F.; BLACK, William C.; BABIN, Barry J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HAIR Jr., Joseph F.; HULT, Tomas M.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2014.

HAN, Joo Hun; KANG, Saehee; OH, In-Sue; KEHOE, Rebecca R.; LEPAK, David P. The goldilocks effect of strategic human resource management? Optimizing the benefits of a high-performance work system through the dual alignment of vertical and horizontal fit. **Academy of Management Journal**, v. 62, n. 5, p. 1388-1412, 2019. DOI:

<https://doi.org/10.5465/amj.2016.1187>. Disponível em:

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2016.1187>. Acesso em: 03 fevereiro 2022.

HARAHAP, Rudy M. Integrating organisational-and individual-level performance management systems (PMSS): a case study in a large Indonesian public sector organisation. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v. 18, n. 4/5, p. 417-454, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2019-0074>. Disponível em:

https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/QRAM-06-2019-0074/full/html?fbclid=IwAR3qH2Qwa1Yb9kC_d9SwU68Wj1ZCeO5uE-v8blh9icr9_XflcYVbq7v3tJ8. Acesso em: 12 março 2022.

HARRINGTON, James R.; LEE, Ji Han. What drives perceived fairness of performance appraisal? Exploring the effects of psychological contract fulfillment on employees' perceived fairness of performance appraisal in US federal agencies. **Public Personnel Management**, v. 44, n. 2, p. 214-238, 2015. DOI:

<https://doi.org/10.1177/0091026014564071>. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0091026014564071>. Acesso em: 22 maio 2022.

HOLTZ, Brian C.; HU, Biyun. Passive leadership: Relationships with trust and justice perceptions. **Journal of Managerial Psychology**, v. 32, n. 1, p. 119-130, 2017. DOI:

<https://doi.org/10.1108/JMP-02-2016-0029>. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMP-02-2016-0029/full/html>. Acesso em: 16 março 2022.

KAKKAR, Shiva; VOHRA, Neharika. Self-Regulatory Effects of Performance Management System Consistency on Employee Engagement: A Moderated Mediation Model. **American**

Business Review, v. 24, n. 1, p. 225-248, 2021. DOI: 10.37625/abr.24.1.225-248. Disponível em: <https://digitalcommons.newhaven.edu/americanbusinessreview/vol24/iss1/11/>. Acesso em: 21 junho 2022.

KEHOE, Rebecca R.; WRIGHT, Patrick M. The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. **Journal of Management**, v. 39, n. 2, p. 366-391, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206310365901>. Acesso em: 09 fevereiro 2022.

KNIES, Eva; LEISINK, Peter. Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. **Human Resource Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 57-76, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12023>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12023>. Acesso em: 30 março 2022.

KAKKAR, Shiva; DASH, Sanket; VOHRA, Neharika; SAHA, Surajit. Engaging employees through effective performance management: an empirical examination. **Benchmarking: An International Journal**, v. 27, n. 5, p. 1843-1860, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2019-0440>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-10-2019-0440/full/html>. Acesso em: 24 março 2022.

KHAN, Irfan Ullah; IDRIS, Muhammad; AMIN, Rooh Ul. Leadership style and performance in higher education: the role of organizational justice. **International Journal of Leadership in Education**, p. 1-15, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1854868>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2020.1854868>. Acesso em: 05 agosto 2022.

KUMAR, Puneet; PADHI, Nayantara. Development and validation of multi-factor employee engagement measuring instrument: a formative measurement model. **Personnel Review**, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-01-2021-0014>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-01-2021-0014/full/html>. Acesso em: 21 março 2022.

LEE, Hyung-Woo. Performance-based human resource management and federal employee's motivation: moderating roles of goal-clarifying intervention, appraisal fairness, and *feedback* satisfaction. **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 3, p. 323-348, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X17721300>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X17721300>. Acesso em: 05 agosto 2022.

LEE, Hyung-Woo. What Foster the Climate for Merit? Test of a Mediation Model. **International Journal of Public Administration**, v. 43, n. 13, p. 1121-1131, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1665684>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2019.1665684>. Acesso em: 25 março 2022.

LEE, Jean; WEI, Feng. The moderating effect of leadership on perceived organizational justice and affective commitment: a study in China. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 5, p. 679-702, 2017. DOI:

<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109533>. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2015.1109533>. Acesso em: 31 maio 2022.

LEE, Michelle Chin Chin; IDRIS, Mohd Awang; TUCKEY, Michelle. Supervisory coaching and performance *feedback* as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. **Human Resource Development International**, v. 22, n. 3, p. 257-282, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13678868.2018.1530170>. Acesso em: 26 abril 2022.

MAAKE, Godfrey; HARMSE, Cornelia P.; SCHULTZ, Cecilia M. Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 19, p. 1495-1507, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1507>. Disponível em: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1507>. Acesso em: 20 março 2022.

MARCHINGTON, Mick; RUBERY, Jill; GRIMSHAW, Damian. Alignment, integration, and consistency in HRM across multi-employer networks. **Human Resource Management**, v. 50, n. 3, p. 313-339, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.20424>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.20424>. Acesso em: 01 fevereiro 2022.

MATTA, Fadel K.; SCOTT, Brent A.; COLQUITT, Jason A.; KOOPMAN, Joel; PASSANTINO, Liana G. Is consistently unfair better than sporadically fair? An investigation of justice variability and stress. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 2, p. 743-770, 2017. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0455>. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2014.0455>. Acesso em: 30 março 2022.

MELNYK, Steven A.; BITITCI, Umit S.; PLATTS, Ken; TOBIAS, Jutta; ANDERSEN, Bjørn. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 173-186, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500513000723>. Acesso em: 30 março 2022.

MILES, Jeremy; SHEVLIN, Mark. **Applying regression and correlation: A guide for students and researchers**. Sage, 2001.

MUCCI, Daniel Magalhães; FREZATTI, Fabio; DIENG, Mamadou. As múltiplas funções do orçamento empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n.3, p. 283-304, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140121>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/41092/i/en>. Acesso em: 30 julho 2022.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443579510083622/full/html>. Acesso em: 09 janeiro 2022.

NUDURUPATI, Sai S.; BITITCI, Umit S.; KUMAR, Vikas; CHAN, Felix.T.S. State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279-290, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2010.11.010>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835210002937>. Acesso em: 02 março 2022.

NUDURUPATI, Sai S.; GARENGO, Patrizia; BITITCI, Umit S. Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. **International Journal of Production Economics**, v. 232, p. 1-15, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107942>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527320302954>. Acesso em: 06 janeiro 2022.

OTLEY, David. Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. **The British Accounting Review**, v. 33, n. 3, p. 243-261, 2001.

OUBRICH, Mourad; HAKMAOUI, Abdelati; BENHAYOUN, Lamiae; S'OILEN, Klaus Solberg; ABDULKADER, Bisan. Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. **Journal of Business Research**, v. 137, p. 488-499, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.045>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296321006068>. Acesso em: 15 março 2022.

PEDERSINI, Daiana Rafaela; ENSSLIN, Sandra Rolim. Os estudos empíricos internacionais no setor público têm feito uso dos sistemas de avaliação de desempenho em sua plenitude?. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 13, n.1, p. 207-235, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v12e02019207-232>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58010>. Acesso em: 17 julho 2022.

RENGEL, Rodrigo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 57, p. 44-62, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2020v20n57p44-62>. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/19988>. Acesso em: 14 março 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry (2011). **Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas-Métodos Quantitativos e Qualitativos - Capítulo 5**. São Paulo: Atlas, 2015.

RINGLE, Cristian M.; SILVA, Dirceu da; BIDO, Diógenes de Souza. Modelagem de Equações Estruturais com utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 54-71, 2014. DOI: [10.5585/remark.v13i2.2717](https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717). Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/12032>. Acesso em: 14 julho 2022.

RODAS-GAITER, Alejandra; SANABRIA-PULIDO, Pablo. Management, Goal Alignment, and Performance Assessment Legitimacy: Evidence from the Colombian Public Sector. **Public Administration Issues**, v.1, n. 5, p. 81-104, 2020. Disponível em:

https://econpapers.repec.org/article/nosvgmu00/2020_3ai_3a5_3ap_3a81-104.htm. Acesso em: 10 março 2022.

SALES, Xavier. A proposed methodology for evaluating the quality of performance management systems. **Pacific Accounting Review**, v. 31, n. 3, p. 376-393, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/PAR-03-2018-0019>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PAR-03-2018-0019/full/html>. Acesso em: 03 fevereiro 2022.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; SALANOVA, Marisa. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. **Educational and Psychological Measurement**, v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013164405282471>. Acesso em: 28 março 2022.

SECCHI, Leonardo; FARRANHA, Ana Claudia; RODRIGUES, Karina Furtado; BERGUE, Sandro Trescastro; MEDEIROS-COSTA, Caio César. Reforma Administrativa no Brasil: Passado, Presente e Perspectivas para o Futuro frente à PEC 32/2020. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 26, n. 83, p.1-17, 2021. DOI: <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n83.82430>. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/82430>. Acesso em: 16 fevereiro 2022.

SHARMA, Neha Paliwal; SHARMA, Tanuja; AGARWAL, Madhushree Nanda. Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development. **Employee Relations**, v. 38, n. 2, p. 224-247, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-01-2015-0006>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-01-2015-0006/full/html?fullSc=1&mbSc=1>. Acesso em: 19 março 2022.

SOTOMAYOR, Ana Maria da Silva Barbosa. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 3, p. 87-100, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.4270/ruc.20073>. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/600>. Acesso em: 19 março 2022.

STANKEVIČIŪTĖ, Živilė; SAVANEVIČIENĖ, Asta. Linkage between Leaders' Behaviour in Performance Management, Organisational Justice and Work Engagement in Public Sector. **Economies**, v. 9, n. 15, p. 1-24, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/economies9010015>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-7099/9/1/15>. Acesso em: 20 janeiro 2022.

STROM, Diana L.; SEARS, Karen L.; KELLY, Kristine M. Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 21, n. 1, p. 71-82, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/1548051813485437>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051813485437>. Acesso em: 25 março 2022.

STURMAN, Michael C.; CHERAMIE, Robin A.; CASHEN, Luke H. The impact of job complexity and performance measurement on the temporal consistency, stability, and test-retest reliability of employee job performance ratings. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 2, p. 269-283, 2005. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/buy/2005-02538-005>. Acesso em: 01 fevereiro 2022.

TZINER, Aharon; KAUFMANN, Rudi; VASILIU, Cristinel; TORDERA, Nuria. Organizational perceptions, leadership and performance in work settings: do they interrelate? **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 27, n. 3, p. 205-211, 2011. DOI: 10.5093/tr2011v27n3a4. Acesso em: 17 março 2022.

VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho e contabilidade gerencial: revisão integrativa da literatura para superar as dificuldades de aplicação prática da avaliação de desempenho na gestão organizacional. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 3, p. 339-360, 2018. DOI: http://dx.doi.org/10.21714/1984-3925_2018v21n3a3. Acesso em: 20 junho 2022.

VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo; RIPOLL-FELIU, Vicente Mateo. Avaliação de desempenho para auxílio na gestão de universidades públicas: análise da literatura para identificação de oportunidades de pesquisas. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 17, n. 3, p. 4-28, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34042/avaliacao-de-desempenho-para-auxilio-na-gestao-de-universidades-publicas--analise-da-literatura-para-identificacao-de-oportunidades-de-pesquisas-->. Acesso em: 24 fevereiro 2022.

VAN THIELEN, Tine; DECRAMER, Adeliën; VANDERSTRAETEN, Alex; AUDENAERT, Mieke. When does performance management foster team effectiveness? A mixed-method field study on the influence of environmental extremity. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 6, p. 766-782, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.2297>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2297>. Acesso em: 16 janeiro 2022.

VAN WAEYENBERG, Thomas; DECRAMER, Adeliën; DESMIDT, Sebastian; AUDENAERT, Mieke. The relationship between employee performance management and civil servants' turnover intentions: a test of the mediating roles of system satisfaction and affective commitment. **Public Management Review**, v. 19, n. 6, p. 747-764, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1209230>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719037.2016.1209230>. Acesso em: 29 janeiro 2022.

VIGODA-GADOT, Eran. Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. **Personnel Review**, v. 36, n. 5, p. 661-683, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483480710773981>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480710773981/full/html>. Acesso em: 15 março 2022.

WILMER, Ysla; DEL ROCIO, Patricia. Liderazgo en el sector público. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 26, n. 5, p. 650-662, 2021. DOI: <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.41>. Disponível em: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36469>. Acesso em: 15 março 2022.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE PESQUISA

Instrumento de Pesquisa para desenvolvimento da Dissertação de Mestrado em Ciência Contábeis (UFSM)

Mestrando: Duanne Emanuel Leal Guimarães

Orientador: Cristiano Sausen Soares, Dr.

Título da pesquisa: Efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos no engajamento no trabalho: enfoque no papel interveniente da justiça organizacional e do estilo de liderança.

Termo de consentimento de livre esclarecimento (TCLE)

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa acadêmica intitulada “Efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos no engajamento no trabalho: enfoque no papel interveniente da justiça organizacional e do estilo de liderança”, sob a responsabilidade do pesquisador Prof. Dr. Cristiano Sausen Soares (PPGCC/UFSM).

Nesta pesquisa, os autores buscam analisar os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos no engajamento no trabalho, mediado pela justiça organizacional e moderado pelo estilo de liderança. Informamos que sua participação é voluntária e que em momento algum será necessária sua identificação ou a identificação da entidade em que atua.

Os dados coletados serão tratados anonimamente, sem a necessidade de qualquer exposição dos participantes da pesquisa e da organização em que atuam (preservando-se assim, sua identidade). Cabe esclarecer que o(s) participante(s) da pesquisa tem um tempo para decidir se quer(em) participar, conforme disposto no item IV da Resolução CNS no 466/12 e Cap. III da Resolução no 510/2016. Em caso de aceite, a pesquisa será realizada.

Na sua participação você será convidado a responder questões de um instrumento de coleta de dados já validado em estudos no contexto nacional e internacional, as quais abordam as dimensões relacionadas aos constructos da Consistência do Sistema de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos, Engajamento no trabalho, Justiça Organizacional e Estilos de Liderança da Autarquia na qual a pesquisa está sendo realizada. As respostas dos participantes da pesquisa serão analisadas por meio de técnicas de pesquisa adequadas, sendo que em nenhum momento o respondente será identificado. Destaca-se que os resultados da pesquisa serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos. Será elaborada uma dissertação de mestrado e artigos científicos a serem publicados em periódico da área de Administração e Ciências Contábeis. Ainda assim a sua identidade e a identidade da empresa também serão

preservadas. Você não terá nenhum gasto ou prejuízo, nem ganho financeiro por participar na pesquisa. No entanto, contribuirá para o entendimento da aplicação da temática objeto de estudo em um contexto prático, que permitirá a qualificação do ensino desta temática nos cursos interessados sobre o tema (Administração e Ciências Contábeis).

Os eventuais riscos que possam existir, decorrentes de sua participação em nossa pesquisa, consistem em um eventual desconforto em relação a possível identificação da empresa e/ou do respondente, quando da realização da coleta dos dados. Contudo, a forma como a coleta de dados será realizada não permite a identificação do respondente ou da organização e busca deixar o participante a vontade, sem causar qualquer constrangimento ou exposição, além de assegurar o anonimato de sua participação. Importante destacar que, para minimizar esses riscos, no instrumento de pesquisa, não será solicitada qualquer informação que identifique o respondente. Os benefícios que podem ser obtidos pela organização são indiretos. Relacionam-se ao fato de sua contribuição no meio acadêmico e social. A investigação dos efeitos interativos da percepção da justiça organizacional e do estilo de liderança na relação entre consistência do sistema de gestão de desempenho e engajamento no trabalho pode contribuir com o melhor desempenho da organização.

Por fim, informamos que mesmo após o aceite em participar e dar o início do preenchimento eletrônico do instrumento de coleta de dados, o participante é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou coação. Fica nosso agradecimento e respeito. Nosso propósito é viabilizar a pesquisa, respeitando integralmente a vontade dos participantes que voluntariamente aceitarem participar conosco, respondendo as questões de pesquisa e viabilizando a construção deste trabalho.

Qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato diretamente com a Coordenação do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM), com o Prof. Dr. Vinícius Costa da Silva Zonatto, pelos e-mails: ppgcontabeis@ufsm.br ou viniciuszonatto@gmail.com ou pelo telefone: 55 9 9988- 2698, ou com o Prof. Dr. Cristiano Sausen Soares, pelo e-mail cristiano.soares@ufsm.br ou telefone: 55 9 9125-2089. Antecipadamente agradecemos vossa colaboração e nos colocamos à disposição para os esclarecimentos de quaisquer questões pertinentes.

Bloco 1: Consistência do Sistema de Gerenciamento de Desempenho

As afirmativas abaixo estão relacionadas à consistência do sistema de gestão de desempenho. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Consistência de Sistema de Gestão de Desempenho (CSGD)	Discordo Totalmente ← → Concorde Totalmente						
		1	2	3	4	5	6	7
	Em relação à gestão de desempenho de recursos humanos...							
CSGD1	O plano de desempenho baseado no sistema de gestão de desempenho dá uma ideia clara do que se espera de mim para atingir as metas organizacionais.							
CSGD2	O plano de desempenho me ajuda a focar meus esforços para identificação de metas (e/ou comportamentos/habilidades) relevantes para atingir os objetivos organizacionais.							
CSGD3	Meu chefe e eu atualizamos minhas metas com frequência à medida que as metas da Autarquia mudam.							
CSGD4	<i>Feedbacks</i> contínuos durante o ciclo de desempenho fornece uma avaliação precisa do meu desempenho em relação ao que foi planejado.							
CSGD5	Durante o ciclo de avaliação os pontos de melhoria são claramente apontados para mim.							
CSGD6	Recebo a orientação/instrução que preciso durante o ano para atingir meus objetivos (e/ou melhorar meus comportamentos/habilidades) para alcançar o desempenho planejado.							
CSGD7	O <i>feedback</i> anual durante a avaliação de desempenho é uma representação precisa do <i>feedback</i> contínuo durante o ciclo de desempenho.							
CSGD8	Meus comportamentos e habilidades são avaliados com precisão como parte do processo de revisão.							
CSGD9	Minha avaliação de desempenho anual é muito objetiva ao avaliar meu desempenho anual em relação ao desempenho esperado.							
CSGD10	Minha avaliação de desempenho resulta em uma classificação de desempenho precisa.							
CSGD11	Meus resultados de gestão da avaliação de desempenho (compensação, recompensa e/ou reconhecimento) estão vinculados à minha classificação de desempenho.							
CSGD12	Minha avaliação anual de desempenho está diretamente relacionada aos meus resultados de gestão da avaliação de desempenho (compensação, recompensa e/ou reconhecimento).							

Fonte: Kakkar e Vohra (2021); Sharma, Sharma e Agarwal (2016).

Bloco 2: Estilo de liderança

As afirmativas abaixo estão relacionadas ao estilo de liderança. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Estilo de Liderança (EL).		Discordo Totalmente ← → Concordo Totalmente						
	Meu chefe imediato...		1	2	3	4	5	6	7
ELTF1	Liderança Transformacional (Dimensão: Influência idealizada)	Faz-me sentir bem ao seu lado.							
ELTF2		Tenho plena confiança nele.							
ELTF3		Sinto-me orgulhoso(a) em trabalhar com ele.							
ELTF4	Liderança Transformacional (Dimensão: Motivação inspiracional)	Expressa em poucas palavras o que eu posso e devo fazer.							
ELTF5		Passa uma imagem empolgante sobre o que eu posso fazer.							
ELTF6		Ajuda-me a encontrar significado no meu trabalho.							
ELTF7	Liderança Transformacional (Dimensão: Estímulo intelectual)	Faz-me pensar sobre os antigos problemas com outras perspectivas.							
ELTF8		Proporciona-me novas perspectivas de olhar para os problemas.							
ELTF9		Consegue com que eu repense ideias que nunca tinha questionado antes.							
ELTF10	Liderança Transformacional (Dimensão: Consideração individualizada)	Ajuda a desenvolver-me.							
ELTF11		Permite-me saber o que ele pensa sobre o que estou fazendo.							
ELTF12		Dá atenção pessoal quando me sinto rejeitado.							
ELTS1	Liderança Transacional (Dimensão: Recompensa contingente)	Fala o que devo fazer para ser recompensado pelo meu trabalho.							
ELTS2		Reconhece/recompensa quando alcanço minhas metas.							
ELTS3		Chama atenção sobre o que posso conseguir pelo que realizo.							
ELTS4	Liderança Transacional (Dimensão: Gerenciamento por exceção)	Fica satisfeito quando atinjo os padrões desejados.							
ELTS5		Enquanto as coisas estiverem funcionando, ele não tenta mudar nada.							
ELTS6		Diz os padrões que devo seguir para conduzir bem o trabalho.							
AUSL1	Ausência de Liderança	Deixa-me trabalhar da mesma forma em que estou habituado.							
AUSL2		O que eu quero fazer é aprovado por ele.							
AUSL3		Pergunta-me somente o que é essencial.							

Bloco 3: Justiça Organizacional

As afirmativas abaixo estão relacionadas a Justiça Organizacional. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. O grau de satisfação varia entre (1) totalmente insatisfeito e (7) totalmente satisfeito.

N.	Afirmativas sobre Justiça organizacional (JO)		Totalmente Insatisfeito ←				→ Totalmente Satisfeito			
	Grau de satisfação em relação aos itens abaixo.		1	2	3	4	5	6	7	
JDIS1	Justiça Distributiva	As recompensas são justas pelo esforço despendido em meu trabalho.								
JDIS2		As recompensas são justas de acordo com minha contribuição para instituição.								
JDIS3		As recompensas são justas pela minha experiência.								
JDIS4		As recompensas são justas ao considerar os demais salários recebidos na instituição.								
JPRO1	Justiça Processual	Consigo expressar minhas opiniões e sentimentos durante os procedimentos de avaliação de desempenho.								
JPRO2		Os procedimentos de gestão de desempenho são aplicados de forma clara, precisa e consistente, aos colaboradores e no decorrer do tempo.								
JPRO3		Os procedimentos de gestão de desempenho são neutros e dentro dos padrões de ética organizacional.								
JINT1	Justiça Interpessoal	No processo de gestão de desempenho, meu chefe me trata de maneira educada.								
JINT2		No processo de gestão de desempenho, meu chefe me trata com dignidade.								
JINT3		No processo de gestão de desempenho, meu chefe me trata com respeito.								
JINF1	Justiça Informacional	Durante o processo de gestão de desempenho, sou comunicado com informações precisas e em tempo hábil.								
JINF2		Durante o processo de gestão de desempenho, recebo informações, explicações e justificativas dos procedimentos a serem realizados.								
JINF3		Durante o processo de gestão de desempenho, as informações recebidas, sobre a forma como fazer o trabalho, permitem aprender e fazer melhor o meu trabalho.								

Fonte: Andrade (2016); Colquitt (2001).

Bloco 4: Engajamento no trabalho

As afirmativas abaixo estão relacionadas ao engajamento no trabalho. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda com as afirmações apresentadas. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Engajamento no trabalho (ENGT)	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
		1	2	3	4	5	6	7
ENGJ1	Em meu trabalho sinto-me pleno de energia.							
ENGJ2	Sou forte e vigoroso em meu trabalho.							
ENGJ3	Estou entusiasmado com meu trabalho.							
ENGJ4	Meu trabalho me inspira.							
ENGJ5	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.							
ENGJ6	Sou feliz quando estou envolvido em meu trabalho.							
ENGJ7	Estou orgulhoso com o trabalho que faço.							
ENGJ8	Estou imerso em meu trabalho.							
ENGJ9	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.							

Fonte: Schaufeli et al. (2006).

Bloco 5: Perfil da amostra

O perfil do respondente trata de informações gerais que não são capazes de identificar o respondente. Será garantida confidencialidade aos participantes, não caracterizando objeto deste questionário a identificação de pessoas. Os dados coletados serão tratados de maneira quantitativa e consolidada, não permitindo a identificação de respostas individuais.

As questões abaixo estão relacionadas ao perfil da amostra.

Qual o seu gênero?

- () Masculino
 () Feminino
 () Prefiro não responder

Qual sua área de atuação?

- () Área meio
 () Área fim

Qual o seu nível de escolaridade?

- () Ensino médio completo
 () Ensino técnico
 () Ensino superior completo
 () Especialização *lato sensu*/MBA

- Mestrado
- Doutorado

Há quanto tempo está na instituição? (em anos)

Exerce atualmente cargo de chefia?

- Sim
- Não

Há quanto tempo está na função atual? (em anos)

Idade?

APÊNDICE B - MODELOS ADICIONAIS

Efeitos moderadores do ELTS na relação entre JUST_ORG → ENG

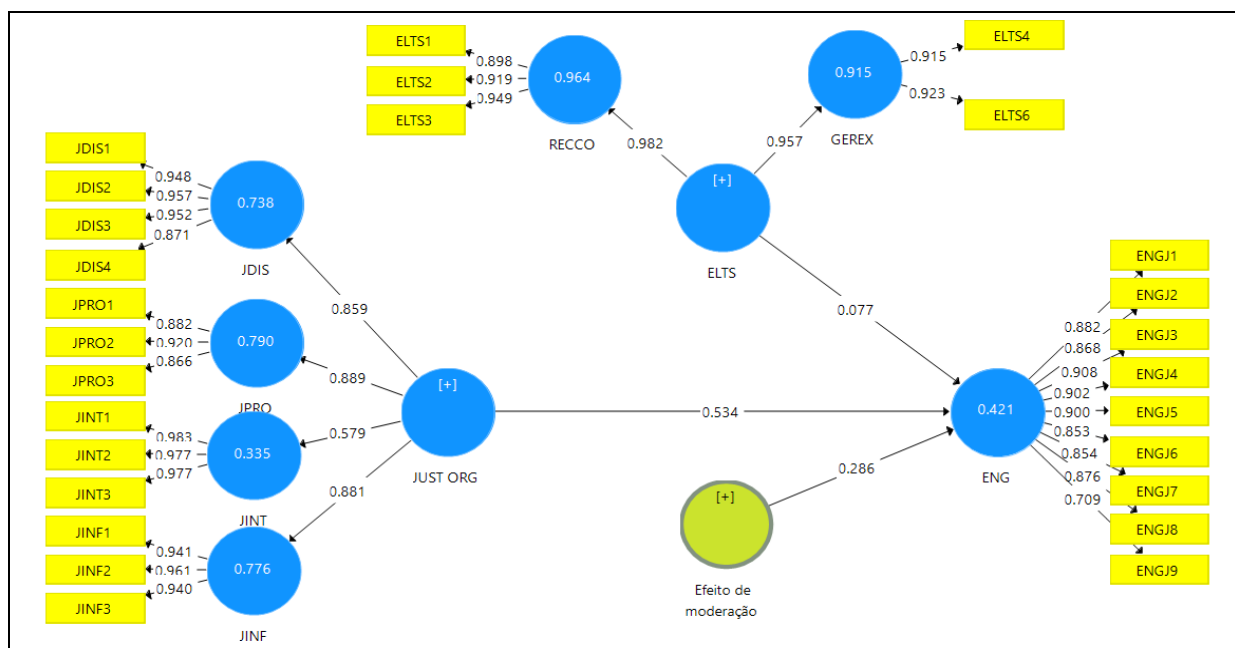
Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do quinto modelo estrutural testado

Val. Discr.	GEREX	RECCO	JDIS	JINF	JINT	JPRO	ENG
GEREX	0.919						
RECCO	0.884	0.922					
JDIS	0.555	0.622	0.933				
JINF	0.618	0.654	0.638	0.948			
JINT	0.511	0.436	0.278	0.438	0.979		
JPRO	0.620	0.667	0.710	0.748	0.383	0.890	
ENG	0.428	0.486	0.487	0.542	0.279	0.578	0.863
VIF	GEREX	RECCO	JDIS	JINF	JINT	JPRO	ENG
ELTS	1.000	1.000					2.264
JUST_ORG			1.000	1.000	1.000	1.000	2.264
Efeito Mod.							1.000
Indicadores de Confiabilidade	AVE	CC	Alfa de Cronbach	R Square	Relevância Preditiva (Q ²)	Tamanho do Efeito (f ²)	
ELTS		0.801	0.952	0.937	-		0.689
GEREX		0.844	0.916	0.816	0.915	0.765	0.452
RECCO		0.850	0.945	0.912	0.964	0.813	0.657
JUST ORG		0.576	0.946	0.937	-		0.514
JDIS		0.870	0.964	0.950	0.738	0.633	0.760
JINF		0.898	0.964	0.943	0.776	0.691	0.740
JINT		0.958	0.986	0.978	0.335	0.312	0.844
JPRO		0.791	0.919	0.868	0.790	0.620	0.552
ENG		0.745	0.963	0.957	0.421	0.287	0.682

Legenda: ELTS. Estilo de liderança transacional; GEREX. Gerenciamento por exceção; RECCO. Recompensa contingente; JUST_ORG. Justiça organizacional; JDIS. Justiça distributiva; JINF. Justiça informacional; JINT. Justiça interpessoal; JPRO. Justiça processual; ENG. Engajamento no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Resultados dos coeficientes de caminho do quinto modelo estrutural testado



Fonte: Dados da pesquisa.

Coefficientes estruturais do quinto modelo estrutural testado

Caminhos estruturais	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	t-values	p-values	R²
JUST_ORG → ENG	0.534	0.122	4.397	0.000	0.421
ELTS → ENG	0.077	0.126	0.612	0.541ns	0.421
Efeito de moderação → ENG	0.286	0.262	1.091	0.276ns	0.421

Legenda: JUST_ORG. Justiça organizacional; ELTS. Estilo de liderança transacional; ENG. Engajamento no trabalho; ns. Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Efeitos moderadores da AUSL na relação entre JUST_ORG → ENG

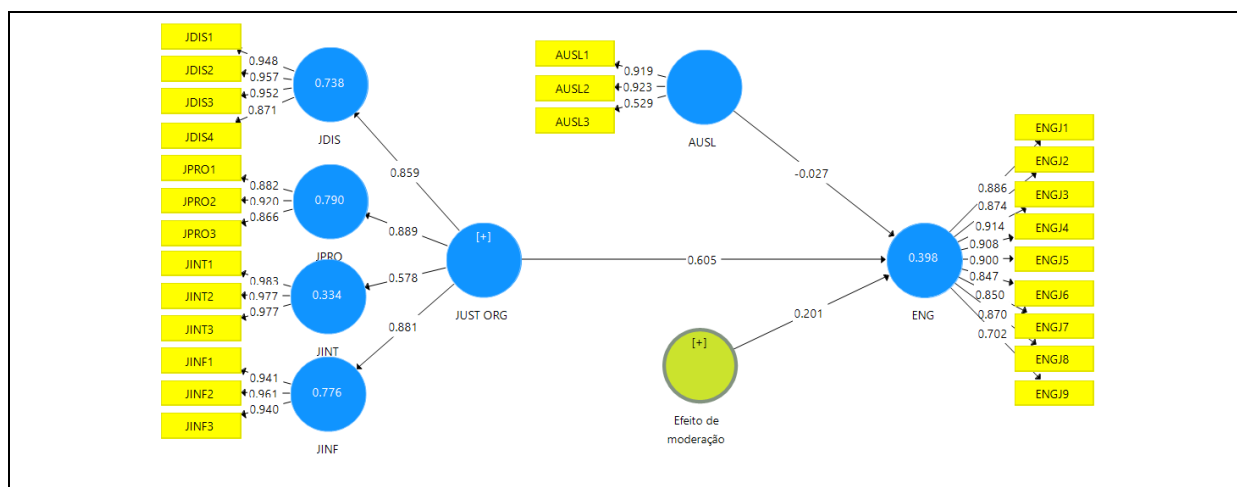
Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do sexto modelo estrutural testado

Validade Discriminante	AUSL	JDIS	JINF	JINT	JPRO	ENG
AUSL	0.811					
JDIS	0.376	0.933				
JINF	0.292	0.638	0.948			
JINT	0.554	0.278	0.438	0.979		
JPRO	0.340	0.710	0.748	0.383	0.890	
ENG	0.251	0.489	0.544	0.277	0.579	0.863
Collinearity Statistic (VIF)	AUSL	JDIS	JINF	JINT	JPRO	ENG
AUSL						1.267
JUST_ORG		1.000	1.000	1.000	1.000	1.267
Efeito Mod.						1.000
Indicadores de Confiabilidade	AVE	CC	Alfa de Cronbach	R Square	Relevância Preditiva (Q²)	Tamanho do Efeito (f²)
AUSL	0.658	0.846	0.751	-	-	0.375
JUST_ORG	0.576	0.946	0.937	-	-	0.514
JDIS	0.870	0.964	0.950	0.738	0.633	0.760
JINF	0.898	0.964	0.943	0.776	0.692	0.740
JINT	0.958	0.986	0.978	0.334	0.312	0.844
JPRO	0.791	0.919	0.868	0.790	0.620	0.552
ENG	0.745	0.963	0.957	0.398	0.285	0.683

Legenda: AUSL. Ausência de liderança; JUST_ORG. Justiça organizacional; JDIS. Justiça distributiva; JINF. Justiça informacional; JINT. Justiça interpessoal; JPRO. Justiça processual; ENG. Engajamento no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Resultados dos coeficientes de caminho do sexto modelo estrutural testado



Fonte: Dados da pesquisa.

Coefficientes estruturais do sexto modelo estrutural testado

Caminhos estruturais	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	<i>t-values</i>	<i>p-values</i>	<i>R</i> ²
JUST_ORG → ENG	0.605	0.082	7.348	0.000	0.398
AUSL → ENG	-0.027	0.112	0.240	0.811ns	0.398
Efeito de moderação → ENG	0.201	0.193	1.037	0.300ns	0.398

Legenda: JUST_ORG. Justiça organizacional; ENG. Engajamento no trabalho; AUSL. Ausência de liderança; ns. Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Efeitos interativos conjuntos das variáveis analisadas com moderação do ELTS

Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do oitavo modelo estrutural testado

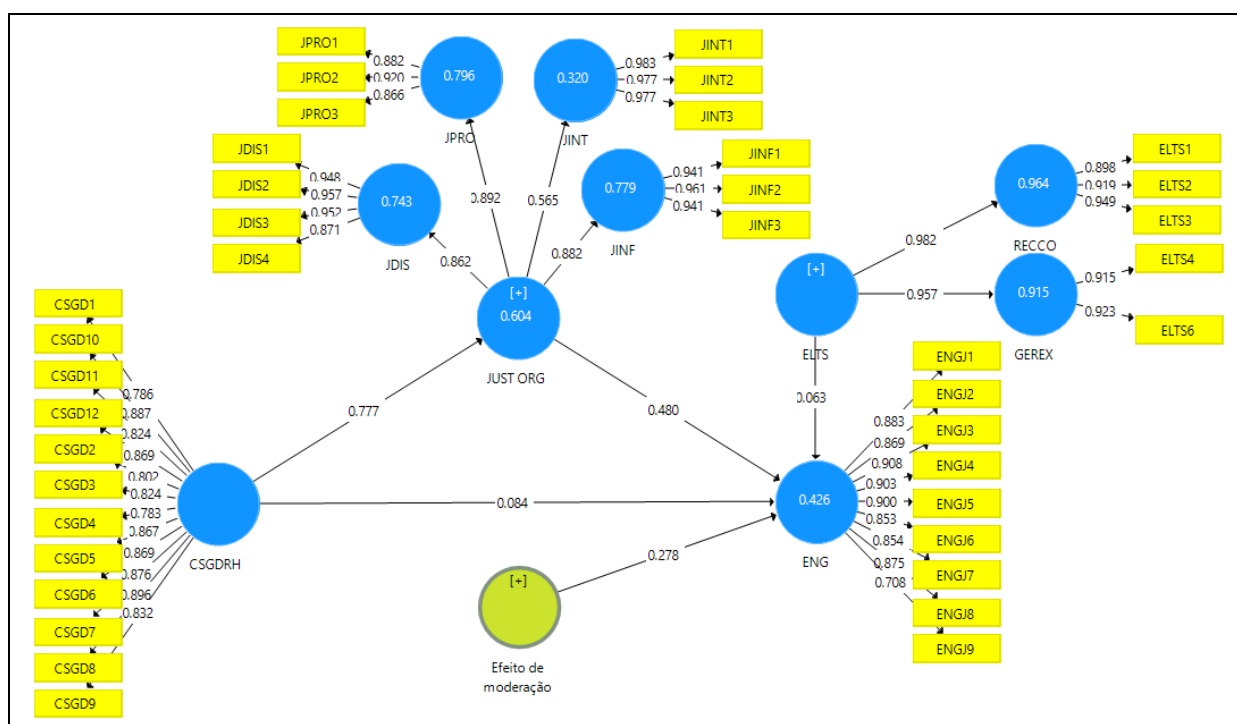
Val. Discr.	CSGDRH	RECCO	GEREX	JDIS	JINF	JINT	JPRO	ENG
CSGDRH	0.844							
RECCO	0.648	0.922						
GEREX	0.589	0.884	0.919					
JDIS	0.654	0.622	0.555	0.933				
JINF	0.733	0.654	0.618	0.638	0.948			
JINT	0.250	0.436	0.511	0.278	0.438	0.979		
JPRO	0.790	0.667	0.620	0.710	0.748	0.383	0.890	
ENG	0.521	0.486	0.428	0.488	0.542	0.278	0.579	0.863
VIF	CSGDRH	RECCO	GEREX	JDIS	JINF	JINT	JPRO	ENG
CSGDRH								2.636
ELTS		1.000	1.000					2.310
JUST_ORG	1.000			1.000	1.000	1.000	1.000	3.444
Efeito Mod.								1.021
Indicadores de Confiabilidade	AVE	CC	Alfa de Cronbach	R Square	Relevância Preditiva (Q ²)	Tamanho do Efeito (f ²)		
CSGDRH	0.712	0.967	0.963	-	-			0.658
ELTS	0.801	0.952	0.937	-	-			0.689
RECCO	0.850	0.945	0.912	0.964	0.813			0.657
GEREX	0.844	0.916	0.816	0.915	0.765			0.452
JUST_ORG	0.576	0.945	0.937	0.604	0.339			0.514
JDIS	0.870	0.964	0.950	0.743	0.638			0.760

JINF	0.898	0.964	0.943	0.779	0.694	0.740
JINT	0.958	0.986	0.978	0.320	0.298	0.844
JPRO	0.791	0.919	0.868	0.796	0.625	0.552
ENG	0.745	0.963	0.957	0.426	0.291	0.682

Legenda: CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; ELTS. Estilo de liderança transacional; GEREX. Gerenciamento por exceção; RECCO. Recompensa contingente; JUST_ORG. Justiça organizacional; JDIS. Justiça distributiva; JINF. Justiça informacional; JINT. Justiça interpessoal; JPRO. Justiça processual; ENG. Engajamento no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Resultados dos coeficientes de caminho do oitavo modelo estrutural testado



Fonte: Dados da pesquisa.

Coefficientes estruturais do oitavo modelo estrutural testado

Caminhos estruturais	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	t-values	p-values	R ²
CSGDRH → ENG	0.084	0.115	0.737	0.462ns	0.426
CSGDRH → JUST_ORG	0.777	0.037	20.766	0.000	0.604
JUST_ORG → ENG	0.480	0.151	3.182	0.002	0.426
ELTS → ENG	0.063	0.123	0.516	0.606ns	0.426
Efeito de moderação → ENG	0.278	0.255	1.089	0.277ns	0.426

Legenda: CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; ENG. Engajamento no trabalho; JUST_ORG. Justiça organizacional; ELTS. Estilo de liderança transacional ; ns. Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Efeitos interativos conjuntos das variáveis analisadas com moderação da AUSL

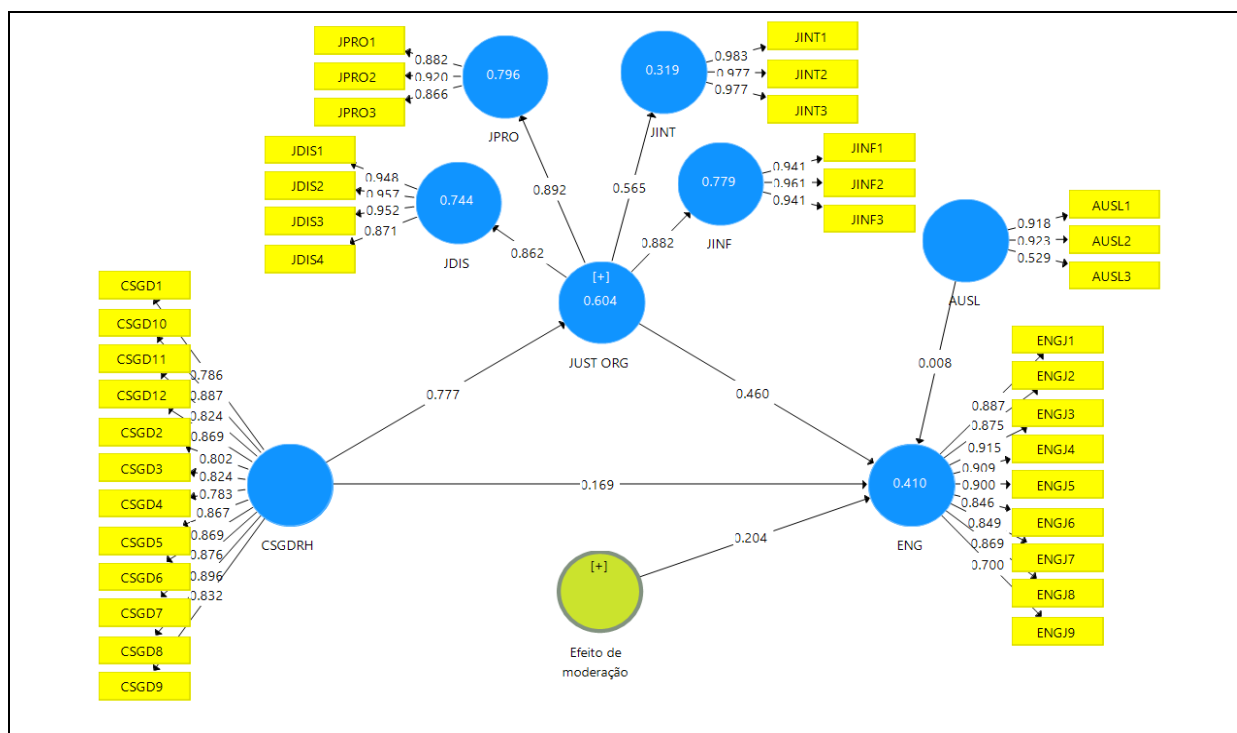
Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do nono modelo estrutural testado

Validade Discriminante	CSGDRH	AUSL	JDIS	JINF	JINT	JPRO	ENG
CSGDRH	0.844						
AUSL	0.209	0.811					
JDIS	0.654	0.376	0.933				
JINF	0.733	0.292	0.638	0.948			
JINT	0.250	0.554	0.278	0.438	0.979		
JPRO	0.790	0.340	0.710	0.748	0.383	0.890	
ENG	0.524	0.252	0.489	0.545	0.276	0.579	0.863
Collinearity Statistic (VIF)	CSGDRH	AUSL	JDIS	JINF	JINT	JPRO	ENG
CSGDRH							2.701
AUSL							1.346
JUST_ORG	1.000		1.000	1.000	1.000	1.000	3.250
Efeito Mod.							1.001
Indicadores de Confiabilidade	AVE	CC	Alfa de Cronbach	R Square	Relevância Preditiva (Q ²)	Tamanho do Efeito (f ²)	
CSGDRH	0.712	0.967	0.963			0.658	
AUSL	0.658	0.846	0.751			0.375	
JUST_ORG	0.576	0.945	0.937	0.604	0.339	0.514	
JDIS	0.870	0.964	0.950	0.744	0.638	0.760	
JINF	0.898	0.964	0.943	0.779	0.694	0.740	
JINT	0.958	0.986	0.978	0.319	0.298	0.844	
JPRO	0.791	0.919	0.868	0.796	0.625	0.552	
ENG	0.745	0.963	0.957	0.410	0.293	0.683	

Legenda: CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; AUSL. Ausência de liderança; JUST_ORG. Justiça organizacional; JDIS. Justiça distributiva; JINF. Justiça informacional; JINT. Justiça interpessoal; JPRO. Justiça processual; ENG. Engajamento no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Resultados dos coeficientes de caminho do nono modelo estrutural testado



Fonte: Dados da pesquisa.

Coefficientes estruturais do nono modelo estrutural testado

Caminhos estruturais	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	<i>t-values</i>	<i>p-values</i>	<i>R</i>²
CSGDRH → ENG	0.169	0.123	1.377	0.169ns	0.410
CSGDRH → JUST_ORG	0.777	0.038	20.316	0.000	0.604
JUST_ORG → ENG	0.460	0.152	3.029	0.003	0.410
AUSL → ENG	0.008	0.115	0.069	0.945ns	0.410
Efeito de moderação → ENG	0.204	0.216	0.943	0.346ns	0.410

Legenda: CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; ENG. Engajamento no trabalho; JUST_ORG. Justiça organizacional; AUSL. Ausência de liderança ; ns. Relação não significativa.

Fonte: Dados da pesquisa.