

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

Iago Ribeiro Bitencourt

**A RELAÇÃO ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO
MEDIADO PELA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO
DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO**

Santa Maria, RS
2023

Iago Ribeiro Bitencourt

**A RELAÇÃO ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO
MEDIADO PELA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO
DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial à obtenção do grau 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
2023

This study was financed in part by the Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001

Bitencourt, Iago Ribeiro

A RELAÇÃO ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO MEDIADO PELA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO / Iago Ribeiro Bitencourt.- 2023.

115 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, 2023

1. Avaliação de Desempenho 2. Estilos de Liderança 3. Gestão de Recursos Humanos 4. Satisfação no Trabalho 5. Setor Público I. Sausen Soares, Cristiano 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, IAGO RIBEIRO BITENCOURT, 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.

Iago Ribeiro Bitencourt

**A RELAÇÃO ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO
MEDIADO PELA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO
DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado 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 de Controladoria.

Aprovada em 28 de junho de 2023.

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

Prof. Luiz Henrique Figueira Marquezan, Dr. (UFSM)
(Membro Interno)

Prof.^a Fabrícia Silva da Rosa, Dr.^a (UFSC)
Membro Externo)

Santa Maria, RS
2023

Dedico à minha mãe, Geneci Ribeiro, que é a maior incentivadora dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

A minha seleção no mestrado, foi um sonho realizado, e sinto-me muito grato por esta oportunidade de aprendizado, conhecimento e crescimento em minha vida. À Deus, meu reconhecimento e agradecimento por todas as bênçãos recebidas durante esta trajetória e por guiar-me até aqui.

Agradeço a minha mãe, Geneci Ribeiro, por ser meu alicerce nos momentos difíceis, por sempre acreditar em mim, no meu potencial, nos meus sonhos e por ser minha maior fonte de inspiração. Essa conquista também é tua! Agradeço também a minha irmã, Tainara Ribeiro, por toda ajuda e compreensão recebida durante esse período, mas principalmente por me apoiar em cada etapa da minha vida.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Prof. Dr. Cristiano Sausen Soares, por me acompanhar, ensinar, direcionar e auxiliar no processo de realização deste trabalho, sempre com imensa paciência e gentileza. Sua ajuda foi fundamental na condução deste desafio e levarei os ensinamentos para o resto da minha vida. Sou grato também, aos membros da banca Prof. Dr. Luiz Henrique Figueira Marquezan e Prof.^a Dr.^a. Fabrícia Silva da Rosa por trazerem importantes contribuições que colaboraram para o desenvolvimento e conclusão desta etapa.

Presto também meu agradecimento a todos os professores do PPGCC/UFSM, por toda sabedoria transmitida e por contribuírem para minha formação, em especial, ao Prof. Dr. Vinicius Costa da Silva Zonatto, pela dedicação em que conduz a coordenação do curso e por me ajudar em muitos processos durante o mestrado.

Registro meu agradecimento a todos os colegas e amigos do PPGCC/UFSM que trilharam esta jornada junto comigo, em especial, a Camila, Thalita e Duanne, por serem uma rede de apoio muito importante no meu caminho, que através de muita parceria, me permitiram dividir as dificuldades e alegrias que o mestrado carrega. Vocês tornaram esse processo mais leve, e eu sempre lembrarei disso com muito carinho.

Por fim, dedico um pequeno espaço de agradecimento aos meus amigos, colegas de trabalho e a todos que contribuíram de alguma forma, para que essa titulação se tornasse realidade. Obrigado!

“Na vida, não vale tanto o que temos, nem tanto importa o que somos. Vale o que realizamos com aquilo que possuímos e, acima de tudo, importa o que fazemos de nós!”.

(Chico Xavier)

RESUMO

A RELAÇÃO ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO MEDIADO PELA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

AUTOR: Iago Ribeiro Bitencourt

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 na relação entre estilo de liderança e satisfação no trabalho. Para tanto, a pesquisa com abordagem quantitativa, classificada como descritiva, cujos dados foram coletados via levantamento, por meio de questionários aplicados aos servidores públicos federais atuantes em autarquias vinculadas ao Ministério da Infraestrutura (MInfra). A amostra de respondentes conta com 132 servidores públicos, dentre gestores e não gestores, que já participaram dos processos de avaliação de desempenho pessoal. A análise dos dados foi realizada por meio da análise estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. Os resultados encontrados evidenciam que os estilos de liderança transformacional e transacional exercem influência direta na satisfação no trabalho, no entanto, o estilo *laissez-faire* não obteve resultado positivo e estatisticamente significativo na relação. Evidenciou-se também que a consistência do sistema de gestão de recursos humanos exerce influência positiva na satisfação no trabalho nos três modelos testados. Quanto aos efeitos indiretos da consistência do sistema de gestão de recursos humanos na relação entre os três estilos de liderança e a satisfação no trabalho, foi confirmada positivamente. A partir dos resultados, conclui-se que os diferentes estilos de liderança exercem efeitos diferentes nos colaboradores, sendo os estilos transformacional e transacional impulsionadores para o sentimento de satisfação, enquanto o estilo *laissez-faire* não demonstra o mesmo efeito. Contudo, a consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos evidencia-se como importante mediador capaz de potencializar a satisfação no trabalho, podendo ser utilizada pelos gestores públicos no exercício da sua autoridade de líder, aumentando os benefícios de cada estilo, por outro lado, também minimizam possíveis impactos negativos na gestão. Os achados contribuem para que gestores públicos repensem suas práticas e influência exercida pela sua liderança para uma maior satisfação no trabalho percebida pelos colaboradores. Também proporciona uma melhor compreensão em relação a importância de um sistema de gestão de recursos humanos consistente e a sua significância para a busca de melhores resultados organizacionais.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Estilos de liderança. Gestão de recursos humanos. Satisfação no Trabalho. Setor Público.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND WORK SATISFACTION MEDIATED BY THE CONSISTENCY OF THE HUMAN RESOURCES PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM IN THE PUBLIC SECTOR

AUTHOR: Iago Ribeiro Bitencourt

ADVISOR: Prof. Dr. Cristiano Sausen Soares

The study aims to analyze the effects of the consistency of the human resources performance management system on the relationship between leadership style and job satisfaction. Therefore, research with a quantitative approach, classified as descriptive, whose data were collected via survey, through questionnaires applied to federal public servants working in municipalities linked to the Ministry of Infrastructure (MInfra). The sample of respondents has 132 civil servants, including managers and non-managers, who have already participated in the personal performance evaluation processes. Data analysis was performed using descriptive statistical analysis and structural equation modeling. The results show that the transformational and transactional leadership styles exert a direct influence on job satisfaction, however, the laissez-faire style did not obtain a positive and statistically significant result in the relationship. It was also evident that the consistency of the human resources management system exerts a positive influence on job satisfaction in the three tested models. As for the indirect effects of the consistency of the human resources management system on the relationship between the three leadership styles and job satisfaction, it was positively confirmed. From the results, it is concluded that different leadership styles have different effects on employees, with transformational and transactional styles driving the feeling of satisfaction, while the laissez-faire style does not demonstrate the same effect. However, the consistency of the human resources performance management system proves to be an important mediator capable of enhancing job satisfaction, and can be used by public managers in the exercise of their leadership authority, increasing the benefits of each style, on the other hand. On the other hand, they also minimize possible negative impacts on management. The findings contribute to public managers rethinking their practices and the influence exerted by their leadership for greater job satisfaction perceived by employees. It also provides a better understanding of the importance of a consistent human resource management system and its significance for the search for better organizational results.

Keywords: Performance evaluation. Leadership styles. Human resource Management. Job Satisfaction. Public sector.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Modelo teórico de análise.....	49
FIGURA 2 – Resultado dos coeficientes de caminho do primeiro modelo estrutural.....	69
FIGURA 3 – Resultado dos coeficientes de caminho do segundo modelo estrutural.....	75
FIGURA 4 – Resultado dos coeficientes de caminho do segundo modelo estrutural.....	76
FIGURA 5 – Resultado dos coeficientes de caminho do terceiro modelo estrutural.....	81

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Hipóteses de investigação.....	49
QUADRO 2 – Amostra da Pesquisa.....	53
QUADRO 3 – Constructos da Pesquisa.....	54
QUADRO 4 – Critérios utilizados para análise fatorial exploratória.....	57
QUADRO 5 – Medidas de ajuste global do modelo.....	58

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Perfil dos participantes da pesquisa.....	60
TABELA 2 – Aspectos profissionais dos participantes da pesquisa.....	61
TABELA 3 – Percepção dos participantes da pesquisa sobre estilos de liderança das chefias imediatas.....	62
TABELA 4 – Estatística descritiva do constructo estilo de liderança.....	63
TABELA 5 – Estatística descritiva do constructo CSGDRH.....	65
TABELA 6 – Estatística descritiva do constructo satisfação.....	66
TABELA 7 – Matriz de correlação dos principais constructos.....	67
TABELA 8 – Teste de viés de método.....	68
TABELA 9 – Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do primeiro modelo...	70
TABELA 10 - Coeficientes estruturais do primeiro modelo testado.....	71
TABELA 11 – Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do segundo modelo..	77
TABELA 12 - Coeficientes estruturais do segundo modelo testado.....	78
TABELA 13 – Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do terceiro modelo...	81
TABELA 14 - Coeficientes estruturais do terceiro modelo testado.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS

ADRH	Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AUSL	Ausência de Liderança
AVE	Variância Média Extraída
CC	Confiabilidade Composta
CFI	Índice de Adequação Comparativo
CONIN	Consideração Individualizada
CSGDRH	Consistência do Sistema de Gestão de Recursos Humanos
ELTF	Estilo de Liderança Transformacional
ELTS	Estilo de Liderança Transacional
ESTIN	Estímulo Intelectual
GDRH	Gestão de Desempenho de Recursos Humanos
GEREX	Gerenciamento Por Exceção
GL	Grau de Liberdade
INFID	Influência Idealizada
KMO	Kaiser Meyer Olkin
MBA	Master of Business Administration
Minfra	Ministério da Infraestrutura
MLQ	Questionário de Liderança Multifator
MOTIN	Motivação Inspiracional
NFI	Índice de Adequação Normado
P	Significância Estatística
PPGCC	Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
RECCO	Recompensa Contingente
RMSEA	Erro Quadrático Médio de Aproximação
SATF	Satisfação
TCLE	Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento
TLI	Índice Tucker-Lewis
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	15
1.2	LACUNA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	23
1.3.1	Objetivo geral.....	23
1.3.2	Objetivos específicos.....	23
1.4	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	23
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	25
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1	ESTILOS DE LIDERANÇA.....	27
2.1.1	Estilo de Liderança Transformacional.....	29
2.1.2	Estilo de Liderança Transacional.....	30
2.1.3	Estilo de Liderança <i>Laissez-faire</i>.....	31
2.1.4	Estilos de liderança e a consistência do sistema de GDRH.....	33
2.2	SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	35
2.3	CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO.....	42
2.3.1	Consistência do sistema de GDRH e Satisfação no trabalho.....	45
2.3.2	Moderação da consistência do Sistema na relação liderança e satisfação.....	46
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	51
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	51
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	52
3.3	CONSTRUCTOS DA PESQUISA.....	53
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	55
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	56
3.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	58
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	60
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES.....	60
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS.....	63
4.3	MODELAGEM ESTRUTURAL.....	69
4.3.1	Efeitos da Consistência do SGDRH na relação entre liderança transformacional e satisfação.....	69

4.3.2	Efeitos da Consistência do SGDRH na relação entre liderança transacional e satisfação.....	75
4.3.3	Efeitos da Consistência do SGDRH na relação entre ausência de liderança e satisfação.....	80
4.4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	85
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	88
5.1	CONCLUSÕES.....	88
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	91
	REFERÊNCIAS	92
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA	111

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a contextualização do tema, lacuna e problema de pesquisa. A seguir, são apresentados os objetivos da pesquisa, justificativa, contribuições e por fim, a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Para que os funcionários tenham um elevado nível de desempenho, faz-se necessário que sejam estabelecidos altos padrões de avaliação acerca das expectativas, atribuições, deveres e benefícios (ISLAMI; MULOLLI; MUSTAFA, 2018; SÁNCHEZ; MOREIRA, 2021). Para tanto, o sistema de avaliação e gestão de desempenho deve ser utilizado nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, para medir a eficiência e eficácia dos colaboradores e auxiliar no seu desenvolvimento (RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014; CAMPBELL; LEE; IM, 2015; ISLAMI; MULOLLI; MUSTAFA, 2018).

Nesse cenário, as práticas de contabilidade gerencial, que utilizam informações contábeis, têm papel central nessas mudanças (OTLEY, 1978; NUHU; BAIRD; APPUHAMILAGE, 2017), principalmente no que tange aos processos de planejamento, implementação de controles e no monitoramento e avaliação do desempenho de recursos humanos (LIN; KELLOUGH, 2018; TAWEEDIE et al., 2019; DEMIR, 2020; MAILLARD; SAVAGE, 2021). A avaliação de desempenho é um processo planejado que tem como base diversos elementos, tais como *feedback*, diálogo e trocas positivas, além de preocupa-se em comparar os resultados atingidos com os objetivos planejados (NIKOLS, 2007; ROSA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2013; AGYARE et al., 2016). Apesar de ser considerado um desafio (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015; YOON, 2021), medir adequadamente o desempenho permite que os gestores impulsionem a produtividade dos colaboradores, motivando-os (ALMOHTASEB et al., 2019).

Por meio da avaliação de desempenho de recursos humanos (ADRH) é possível analisar as tarefas realizadas, a performance e a contribuição dos colaboradores, subsidiando informações importantes à gestão de pessoas, no que tange a promoção, treinamento, motivação e gestão de carreira (MURPHY, 2008; BROWN; HYATT; BENSON, 2010; DEVASAHAY et al., 2021). Esse sistema envolve o *design*, implementação, manutenção e comunicação de processos que auxiliam na promoção de estratégias e políticas com o objetivo de recompensar

as pessoas de forma justa e consistente, de acordo com os valores organizacionais (BELTRÁN, 2008; PULAKOS, 2009; DEMIR, 2020).

No setor público, a ADRH pode impactar positiva e significativamente no desempenho dos funcionários e na eficiência organizacional (CONTEH et al., 2020), de modo que aumente a motivação e a satisfação dos funcionários, sendo útil para identificar possíveis falhas e diagnosticar mudanças necessárias, o que permite ajustes no plano de ação para melhor atingir os objetivos (ALMOHTASEB et al., 2019). Nesse contexto, a satisfação no trabalho é elemento central para as estratégias de gestão do desempenho, seguindo uma variedade de fundamentos teóricos que incluem princípios motivacionais e cognitivos, sendo a ADRH um processo que ajuda os funcionários a entender e aceitar as normas organizacionais (KIM; HOLZER, 2016; LIN; KELLOUGH, 2018; CONTEH et al., 2020).

Na progressão da ADRH para um sistema de gestão de desempenho de recursos humanos (GDRH), há um conjunto de práticas sinérgicas que colaboram para o atingimento dos objetivos organizacionais (BOON et al., 2019; ENSSLIN; WELTER; PEDERSINI, 2021). Algumas dessas práticas podem estar voltadas para o aprimoramento de habilidades (como seleção e treinamento), desenvolvimento de incentivos (como gerenciamento de benefícios) e o compartilhamento de informações para um gerenciamento participativo (JIANG et al., 2012). Um sistema GDRH é considerado consistente quando os objetivos do funcionário estão significativamente relacionados aos objetivos organizacionais; o feedback fornecido está alinhado com os objetivos declarados; as avaliações descrevem com precisão o feedback; as recompensas são proporcionais às avaliações processadas (SHARMA; SHARMA; AGARWAL, 2016).

Para Peng (2022), deve-se atentar à construção de um sistema que corresponda as necessidades identificadas em cada organização, pois trata-se de uma importante ferramenta para a gestão de recursos humanos, capaz de fortalecer o plano de ação dos líderes e promover o desenvolvimento organizacional. Dessa forma, os líderes desempenham influência no comportamento dos colaboradores, tendo o sistema de avaliação de desempenho uma conexão com a satisfação no trabalho (AL-MAAITAH et al., 2021; RABIUL et al., 2022).

Os objetivos organizacionais só podem ser alcançados se os líderes puderem desempenhar adequadamente suas responsabilidades, portanto, toda organização precisa que o processo de liderança seja compreendido (RIVALDO, 2021). A construção de um ambiente eficiente com liderados mais motivados é exercida por meio das características que estes líderes possuem e que possam permitir ir além dos objetivos pessoais e alcançar uma visão que corrobora a prosperidade da organização e o aumento dos resultados (CAMP, 1994; ALHEET

et al., 2021). Assim, o trabalho da liderança é projetado para orientar os membros da equipe aos altos padrões e dar o melhor possível de si (AGYARE et al., 2016; RIVALDO, 2021).

A partir disso observa-se que os diferentes estilos de liderança são caracterizados e definidos pelos padrões nas interações com seus subordinados, demonstrados por meio do comportamento do líder (NAM; PARK, 2019). Os principais estilos de liderança abordados na literatura são: transformacional, transacional e *laissez-faire* (MUFTI et al., 2019; BUDIASI et al., 2020; AHMAD et al., 2021).

A liderança transformacional representa uma relação inspiradora que permite que o subordinado entenda os objetivos organizacionais e corrobore de forma leal para atingi-los (PURWANTO; ASBARI; SANTOSO, 2019; HINSE; MATHIEU, 2021). Por sua vez, o líder transacional baseia-se em uma relação de troca de recompensas ou punições pelo desenvolvimento e conclusão de atividades (KEMUNTO; RABURU; JOSEPH, 2018; NAM; PARK, 2019), enquanto o estilo *laissez-faire* é um estilo decididamente passivo e sem liderança, que permite aos funcionários escolher como lidar com os diferentes problemas organizacionais (CHAUDHRY; JAVED, 2012; GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018; WONG; GIESSNER, 2018; LUNDMARK; RICHTER; TAFVELIN, 2021).

Os líderes devem ter a inteligência e a capacidade de construir relacionamentos entre seus funcionários, de modo que impacte significativamente no comportamento e atitudes no trabalho (BASS; AVOLIO, 2000). Em um contexto emergente, com a mudança do papel da alta administração, o sucesso de qualquer organização depende do estilo de liderança (SALEEM, 2015; DIAS; BORGES, 2017). Existem muitos fatores que promovem comportamentos de trabalho inovadores dos funcionários, mas o estilo de liderança é considerado fator situacional mais proeminente que impulsiona esse tipo de conduta (BRYANT, 2003; SKOGSTAD et al., 2014; HUANG et al., 2016; GÖZÜKARA; HATIPOYLY; GÜNEY, 2017; ALHEET et al., 2021).

O estilo de liderança pode afetar a percepção sobre as políticas organizacionais e o nível de satisfação em relação as funções dos servidores públicos no trabalho e, conseqüentemente, impulsionar seu comprometimento com as organizações (BUDIASI et al., 2020). Para obtenção de resultados positivos da força de trabalho é preciso que o líder conduza seus subordinados de acordo com as suas necessidades para atender aos objetivos organizacionais (BASS; AVOLIO, 2000; MWESIGWA; TUSIIME; SSEKIZIYIYU, 2020).

Nesse contexto, garantir a alta satisfação dos funcionários é um pré-requisito para o aumento da produtividade, capacidade de resposta e qualidade e aceitação do serviço (LAPIERRE; SPECTOR, 2005; AYDINTAN; KOÇ, 2016; ALI; ANWAR, 2021; RANI et al.,

2021). Portanto, é crucial determinar o estilo de liderança capaz de melhorar e promover comportamentos de trabalho inovadores e elevar o sentimento de satisfação (KARK; DIJK; VASHDI, 2018; ALHEET et al., 2021; SARI; SUDIARDITHA; SUSITA, 2021). Evidências apontam que a satisfação no trabalho está relacionada à satisfação pessoal, sendo diferente para cada indivíduo e faz parte de um processo motivacional (THOMPSON; PHUA, 2012; CARVALHO; RIANA; SOARES, 2020; ALI; ANWAR, 2021).

A satisfação no trabalho também se refere à atitude positiva de um funcionário em relação às tarefas atribuídas pela organização, de modo que o funcionário possa realizar uma variedade de tarefas possíveis para maximizar a satisfação desejada (SCOTT; PANDEY, 2005; LAPIERRE; SPECTOR, 2005; BARNETT, 2017; CARVALHO; RIANA; SOARES, 2020). Nessa linha, Winarsih, Bachri e Yulianto (2018) referem-se a um estado emocional agradável ou desagradável de como os funcionários percebem o trabalho. Na visão de Muafi e Azim (2019), é uma atitude geral em relação ao trabalho de alguém que mostra a diferença entre a quantidade de recompensas que os funcionários recebem e o valor que eles acham que merecem.

Do ponto de vista de um trabalhador, o sentimento de respeito, realização e satisfação no trabalho, pode se refletir em um bom comportamento (ALI; ANWAR, 2021). Por outro lado, do ponto de vista organizacional, uma boa satisfação no trabalho pode levar a um melhor desempenho dos funcionários, o que pode afetar os resultados de uma organização (NA-NAN et al., 2020). Com isto, verifica-se a importância de promover a satisfação no trabalho, considerando que se trata de um elemento pessoal existente em diferentes níveis, impactando as pessoas de diversas formas e intensidades, tendo o estilo do líder influência nesse comportamento (JABBAR; HUSSIN, 2019; MUAFI; AZIM, 2019; PURWANTO et al., 2020; AL-MAAITAH et al., 2021; BELIAS et al., 2021). Nesse sentido, muitos aspectos do trabalho são adaptados às aspirações individuais, aumentando a satisfação percebida (RIVALDO, 2021).

A satisfação dos funcionários é frequentemente citada como um dos fatores de retenção de talentos e produtividade (WINARSIH; BACHRI; YULIANTO, 2018; RANI et al., 2021), influenciada por fatores intrínsecos e extrínsecos, dentre os quais citam-se a qualidade da supervisão, realização ou fracasso individual no trabalho e relações sociais com o grupo de trabalho (SHEN, 2004; CARVALHO; RIANA; SOARES, 2020). Acredita-se que comportamentos que ajudam as organizações a ter sucesso são mais prováveis de ocorrer quando os funcionários estão motivados e o trabalho lhes traz alto grau de satisfação (MUAFI; AZIM, 2019; PAAIS; PATTIRUHU, 2020; AL-MAAITAH et al., 2021).

Nesse sentido, a avaliação de desempenho, apesar de ser uma ferramenta valiosa e que pode corroborar os aspectos comportamentais e cognitivos dos funcionários, é considerada complexa na prática e sua implementação representa um desafio aos líderes. Embora haja a preocupação de encontrar maneiras de estabelecer indicadores claros de desempenho para avaliar o comportamento dos colaboradores no trabalho, a adoção de um sistema de avaliação de desempenho pode revelar problemas entre colaboradores e organizações, caso haja alguma inconsistência no processo, resultando em insatisfação no trabalho, mau comportamento e baixo desempenho (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015; NA-NAN et al., 2020). Dessa forma, quanto mais consistente e alinhado o sistema de avaliação e gestão de desempenho de recursos humanos, maiores serão as chances de a organização alcançar os seus objetivos (BORST; LAKO; VRIES, 2014; SALES, 2019).

A consistência de um sistema representa um ciclo contínuo de etapas que integram as informações e a gestão de pessoas, com vistas a facilitar a gestão consistente do desempenho e motivar os funcionários a realizar o que precisa ser feito (JIANG et al., 2012; YAHIAOUI et al., 2015; AUDENAERT et al., 2016; BAUWENS; AUDENAERT; DECRAMER, 2019). Nesse contexto, estudos anteriores revelam a necessidade de considerar a consistência do sistema de gestão de desempenho, visto que possíveis inconsistências podem comprometer o bem-estar dos funcionários (AUDENAERT et al., 2016; BAUWENS; AUDENAERT; DECRAMER, 2019; KAKKAR; VOHRA, 2021).

O atributo da consistência orienta os empregados quanto à abordagem dos sistemas de gestão, para o desenvolvimento ou para o controle (BORST; LAKO; VRIES, 2014; KAKKAR; VOHRA, 2021). A adoção de sistemas de gestão de desempenho de recursos humanos (GDRH) é enfatizada em muitos países, inclusive no Brasil (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020). Contudo, mesmo em países desenvolvidos, tais sistemas podem apresentar possíveis inconsistências, especialmente no setor público (RODAS-GAITER; SANABRIA-PULIDO, 2020), tendo em vista os inúmeros desafios que se apresentam, dentre os quais podem ser citados: a diversidade de objetivos; conflitos entre *stakeholders*; limitação de autonomia; instabilidade política; falta de apoio da alta administração; desalinhamento entre unidades centralizadas e descentralizadas (BORST; LAKO; VRIES, 2014; ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015).

A GDRH no setor público requer a adoção de um tratamento estratégico para superação dos desafios (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; RODAS-GAITER; SANABRIA-PULIDO, 2020), cuja consistência do sistema tende a ser um catalizador de mudança (AUDENAERT et al., 2016; BAUWENS; AUDENAERT; DECRAMER, 2019; KAKKAR; VOHRA, 2021).

Nesses termos, exige-se uma série de políticas que envolvem as práticas de GDRH, sendo citadas: planejamento, monitoramento, avaliação e reconhecimento do desempenho dos funcionários (AUDENAERT et al., 2016; TAWPEEDIE et al., 2019; AGARWAL, 2020).

Dessa forma, a adoção de um sistema de gestão de desempenho de servidores públicos tornou-se vital na modernização da gestão pública e no alcance dos objetivos estratégicos do setor (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020), sobretudo, ao contribuir com o fornecimento de orientação, suporte e *feedback* capazes de suscitar reações positivas nos funcionários (BAUWENS; AUDENAERT; DECRAMER, 2019). Assim, os empregados passam a compreender melhor a organização e o significado do seu trabalho, afetando positivamente o seu comportamento (AUDENAERT et al., 2016).

A organização que possui uma GDRH eficaz, conta com um recurso de trabalho que aumenta o capital psicológico, favorecendo a mudança de comportamento dos funcionários em prol da organização (CAMPBELL; LEE; IM, 2015; KAKKAR; VOHRA, 2021), ou seja, têm consequências no comportamento das pessoas, nas capacidades organizacionais e no próprio desempenho (ENSSLIN; WELTER; PEDERSINI, 2021). Nessa seara, a consistência do Sistema de GDRH é um fator relevante na definição dos aspectos comportamentais, podendo afetar, por exemplo, a satisfação no trabalho.

1.2 LACUNA E PROBLEMA DA PESQUISA

A mudança do papel do Estado e a globalização econômica forçam as organizações do setor público a focar na transparência, prestação de contas e eficiência para melhorar seus resultados e processos de desempenho (CARDOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011; CAMPBELL; LEE; IM, 2015; O'TOOLE; MEIER, 2017), especialmente na área de recursos humanos (NUHU; BAIRD; APPUHAMILAGE, 2017; LIN; KELLOUGH, 2018; MAAKE; HARMSE; SCHULTZ, 2021). Essas funções demonstram a relevância da contabilidade gerencial no setor público, sendo este um ambiente pautado pela busca da eficiência (JOHANSSON; SIVERBO, 2014).

Uma das ferramentas implementadas para apoiar a tomada de decisão no setor público, foi a avaliação de desempenho dos funcionários públicos, introduzida pela primeira vez nos Estados Unidos no ano de 1978, como uma disposição-chave a partir da Lei de Reforma do Serviço Público e, mais tarde, listada como um elemento da nova onda de reformas da gestão pública (BELLE; CANTARELLI; BELARDINELLI, 2017). Desde então, foi adotado por

governos e organizações do setor público em todo o mundo (JOHANSSON; SIVERBO, 2014; BELLE; CANTARELLI; BELARDINELLI, 2017).

Constantemente, têm sido demandadas melhorias nos departamentos governamentais, que podem ser alcançadas, em parte, pela avaliação de desempenho dos funcionários, contanto que estes estejam alinhados com os objetivos da organização, o que implica na adoção consistente de um sistema (WEST; BLACKMAN, 2015; SALES, 2019; NOBARI et al., 2021). Com a crescente conscientização de que a avaliação de desempenho pode ajudar a mudar as atitudes dos colaboradores, promovendo bons comportamentos, transparência no desenvolvimento das atividades e garantindo uma colaboração vertical e horizontal (O'TOOLE; MEIER, 2017; SÁNCHEZ; MOREIRA, 2021), as organizações utilizam-se dessa ferramenta para apoiar o monitoramento da execução de tarefas e seus resultados (SHIRINASHIHAMA, 2019; TAWEEDIE et al., 2019).

Para melhorar a prestação de serviços aos cidadãos, o setor público deve melhorar a performance dos funcionários, implementando uma gestão de desempenho eficaz que impacte positivamente no engajamento e satisfação no trabalho e nas relações organizacionais (MAAKE; HARMSE; SCHULTZ, 2021). No entanto, para que a avaliação de desempenho seja uma ferramenta útil aos gestores para motivar e treinar os funcionários, os procedimentos e processos utilizados devem ser aceitáveis por toda a estrutura organizacional, desde os subordinados até os líderes (IQBAL; ADEEL; KHAN, 2021).

Nesse contexto, os líderes devem garantir que os funcionários compreendam o papel da gestão do desempenho de forma holística e demonstrem uma atitude positiva em relação à sua implementação, garantindo que os indicadores-chave de desempenho reflitam adequadamente suas áreas de responsabilidade e incentivem o seu uso, por meio de *feedback*, treinamento e engajamento (DOLEH; WEIR, 2007; LAMBERT; HOGAN, 2010; DONKOR; ZHOU, 2020; MAAKE; HARMSE; SCHULTZ, 2021). Dessa forma, podem promover oportunidades para a modernização, bem como o desenvolvimento de boas relações e satisfação no trabalho (MAAKE; HARMSE; SCHULTZ, 2021).

O movimento de modernização da administração pública trouxe uma importante discussão acerca da necessidade de mudança na gestão governamental, principalmente no que diz respeito à consistência do sistema de GDRH e sua relação com as lideranças (MARTINS, 2014; NOBARI et al., 2021). Nesse sentido, os líderes são vistos como atores importantes no desenvolvimento das capacidades organizacionais e geração de vantagem competitiva (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012; OHUNAKIN et al., 2019). Os líderes ajudam a criar significado, construir uma visão compartilhada da realidade organizacional e

promover o comprometimento a partir do impulso motivacional dos liderados (GARG; RAMJEE, 2013; DIAS; BORGES, 2017). Em suma, os líderes podem ser responsáveis por moldar a direção futura das pessoas nas organizações.

A literatura de contabilidade gerencial sugere que a forma como os líderes avaliam o desempenho de seus colaboradores é um importante determinante de suas atitudes subsequentes relacionadas ao trabalho (OTLEY, 1978; HARTMANN, 2005). Além disso, os sistemas de avaliação e gestão de desempenho representam uma forma importante dos líderes exercerem a comunicação acerca das expectativas de desempenho e o desenvolvimento da confiança dos subordinados para expressarem sua liderança (KIM; HOLZER, 2016; SÁNCHEZ; MOREIRA, 2021). Para que sua utilização obtenha sucesso, os gestores devem participar de todas as fases da construção do modelo, que inicia pela definição, organização, medição, integração e administração (ROSA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2013).

De modo geral, os funcionários em cargos de liderança são responsáveis por desenvolver e manter traços motivacionais nos subordinados, promovendo o relacionamento de forma que motive constantemente a equipe, verifique o desempenho organizacional e eleve a satisfação (SANT'ANNA; CAMPOS; LÓFTI, 2012). Nesse sentido, os líderes podem influenciar mais facilmente suas equipes na preparação para os processos de mudança em todos os ambientes organizacionais (RABIUL et al., 2022).

A tarefa da liderança passa a ser criar, supervisionar e reforçar a cultura da alta expectativa (HUANG et al., 2016; KAFETZOPOULOS; GOTZAMANI, 2022), sendo o sistema de gestão de desempenho uma ferramenta que pode ser eficaz para o alcance dos objetivos (AGYARE et al., 2016; AL-JEDAIA; MEHREZ, 2020). Murphy (2008) argumenta que a melhor maneira de usar a avaliação de desempenho é como parte de uma totalidade convergente de medidas que, aplicadas em conjunto, são mais propensas a capturar mudanças no desempenho no trabalho do que quando usadas isoladamente. Com esses resultados, os liderados vivenciam diversas questões de conformidade, autorrealização, satisfação e reconhecimento para melhorar o desempenho individual e da equipe (RIVALDO, 2021).

A alta administração pode não conseguir conduzir a gestão de desempenho com sucesso se houver inconsistência no sistema de avaliação, seja por informações ou indicadores inadequados, falta de tempo para condução de análise ou padrões de desempenho imprecisos (MOERS, 2005; KYJ; PARKER, 2008; LIN; KELLOUGH, 2018). Desse modo, torna-se importante compreender os aspectos positivos que evidenciam a consistência do sistema, contribuindo com organizações que detectam a presença de possíveis desajustes estruturais e operacionais na avaliação de desempenho de recursos humanos (LIN; KELLOUGH, 2018).

A partir do exposto, observa-se como oportunidade de pesquisa a necessidade de investigar a relação entre o estilo de liderança e a satisfação no trabalho e os possíveis efeitos moderadores da consistência do sistema de GDRH no setor público, apresentando-se como problema de pesquisa: Quais os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos na relação entre o estilo de liderança e satisfação no trabalho no setor público?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir do contexto apresentado e o problema de pesquisa evidenciado com base na oportunidade identificada, apresentam-se os objetivos, geral e específicos, propostos neste estudo.

1.3.1 Objetivo geral

Analisar os efeitos mediadores da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos na relação entre o estilo de liderança e a satisfação no trabalho no setor público.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Averiguar o impacto dos estilos de liderança na consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos no setor público.
- b) Investigar o impacto dos estilos de liderança na satisfação no trabalho dos funcionários no setor público.
- c) Verificar o impacto da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos na satisfação no trabalho dos funcionários no setor público.

1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A literatura científica da área de contabilidade gerencial reconhece que os estilos de liderança são elementos-chave para o sucesso ou fracasso das organizações, sendo aspecto relevante estudar os impactos dos estilos de liderança em relação aos subordinados, sobretudo, devido a sua capacidade de gerenciar a qualidade do trabalho, produtividade e resultados

individuais, assim como influenciar a motivação, satisfação e envolvimento dos colaboradores (OTLEY, 1978; OHUNAKIN et al., 2019). Portanto, gerenciar os recursos humanos em uma organização não é apenas essencial para sua competitividade e eficácia, mas também é essencial para o desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos dos funcionários no local de trabalho (LINDGREEN et al., 2009; SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012). Assim, espera-se que o líder possa contribuir para a construção de um ambiente de trabalho mais sinérgico entre as equipes e gerar bons resultados individuais e organizacionais (GÖZÜKARA; HATIPOYLY; GÜNEY, 2017; OHUNAKIN et al., 2019).

Nesse cenário, verifica-se as contribuições teóricas, práticas e sociais do presente estudo. Investigar a satisfação no trabalho é relevante por ser este considerado um dos principais objetivos das organizações (SIVANATHAN; FEKKEN, 2002; BELIAS et al., 2021), pois quanto mais satisfeitos com os seus empregos, maiores serão os efeitos positivos no desempenho organizacional (FERREIRA; OTLEY, 2009). Os sentidos dos colaboradores são influenciados por fatores intrínsecos e extrínsecos, portanto, estudos acerca da satisfação no trabalho podem contribuir ao averiguar os fatores cognitivos que impulsionam ou prejudicam tais sentimentos (SHEN, 2004; PERETZ; FRIED, 2012; LAN et al., 2019; CARVALHO; RIANA; SOARES, 2020).

Nessa linha, estudos acerca dos fatores que podem contribuir para que os líderes conheçam e promovam atitudes reconhecidas como facilitadoras e motivadoras da satisfação no trabalho, podem gerar maior inovação, melhor desempenho entre as equipes, bem como o desenvolvimento e atenção às necessidades básicas dos colaboradores (DELP et al., 2010; SANT'ANNA; CAMPOS; LÓFTI, 2012; DONKOR; ZHOU, 2020; PAAIS; PATTIRUHU, 2020; VU; PLIMMER; BERMAN, 2022). Com isso, também tende a permitir que os líderes impulsionem a criação de um ambiente mais envolvente, com funcionários mais satisfeitos e alinhados as estratégias organizacionais (ALOISIO; COUGHLIN; SQUIRES, 2021; THU; LOAN; QUYNH, 2022).

O sistema de avaliação e GDRH é uma ferramenta que pode colaborar para o alcance de melhorias na produtividade dos funcionários, diminuir a quantidade de erros e aumentar a força de trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais (HIEB, 2014; BARBIERI et al., 2021), porém a sua eficácia depende da sua consistência (VIDÉ et al., 2022). Devido a complexidade de escolher o método correto para implementação do sistema e encontrar os indicadores adequados para avaliação e gestão do desempenho, estudos com esta abordagem podem contribuir com a prática das organizações, no que tange a evidenciação das possíveis causas de desajustes, permitindo solucionar problemas e gerir o desempenho dos funcionários

de forma que permita um diagnóstico eficiente (RAINEY; JUNG, 2015; SHIRINASHIHAMA, 2019; HASSANPOUR et al., 2021; YOON, 2021).

Ainda, justifica-se investigar os efeitos da consistência do sistema de GDRH no contexto do setor público em função da eficiência das ações do Estado estarem diretamente ligadas à gestão de pessoas (YAHIAOUI et al., 2015; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020). Assim, os resultados deste estudo podem oportunizar aos gestores públicos uma revisão dos processos atuais, de forma que permita o desenvolvimento de ações que visam a promoção de melhorias na gestão e, conseqüentemente, nos resultados, motivando e qualificando os servidores para aperfeiçoar o relacionamento interpessoal e a prestação de serviços públicos com maior eficiência ao destinatário final, que é a sociedade (CARDOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011; AUDENAERT et al., 2016; PENG, 2022).

Por fim, o trabalho justifica-se em razão da ampliação dos estudos da linha de pesquisa em Controladoria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC-UFSM), aplicando os conhecimentos e oportunidades de estudos relacionados às disciplinas de Controladoria, Contabilidade Gerencial e Sistemas de Avaliação de Desempenho, ao considerar que a contabilidade gerencial deve revelar informações que podem impactar na gestão do desempenho organizacional (FERREIRA; OTLEY, 2009). Desse modo, o presente estudo contribui nessa seara, materializado na análise das relações entre o estilo de liderança e satisfação no trabalho, mediado pela consistência do sistema de GDRH no âmbito do setor público.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução ao tema, composta por uma contextualização inicial, lacuna de pesquisa, questão problema proposta, objetivos gerais e específicos, delimitação do estudo, justificativa para o desenvolvimento do estudo e suas contribuições teórica, prática e social. Por fim, encontra-se a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico da pesquisa, abordando as seguintes temáticas: estilos de liderança, satisfação no trabalho, consistência do sistema de gestão de desempenho e suas relações. O referencial teórico ainda apresenta as hipóteses formuladas e o modelo teórico de análise.

O capítulo três descreve a metodologia e os procedimentos utilizados para conduzir o estudo, composto da seguinte forma: delineamento da pesquisa, população e amostra,

constructos da pesquisa, procedimentos de coleta de dados, procedimentos de análise de dados, e limitações da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta a análise de dados e discussão dos resultados. Inicialmente, é evidenciado a caracterização dos respondentes, seguida da análise descritiva dos dados e teste de viés de métodos. Na sequência são apresentados os achados do estudo, a partir das relações entre as variáveis propostas no estudo, contendo os coeficientes de caminho, validade discriminante, indicadores de confiabilidade, coeficientes estruturais e, por fim, a discussão dos resultados.

O quinto capítulo contém as principais conclusões e sugestões para realização de pesquisas futuras. Ao final, é divulgada as referências utilizadas no estudo e apêndices com os documentos acerca dos instrumentos de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os aspectos teóricos que orientam o desenvolvimento deste estudo, cujo objetivo é analisar os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho na relação entre o estilo de liderança e a satisfação no trabalho no setor público. Destaca-se que no primeiro subcapítulo são destacados os estilos de liderança e hipóteses de pesquisa, enquanto o segundo subcapítulo aborda-se a satisfação no trabalho. Por fim, no terceiro subcapítulo é apresentada a discussão sobre a consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos e as hipóteses de pesquisa.

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Nos últimos anos, diversas mudanças têm acontecido nas organizações, principalmente naquelas direcionadas para a gestão e a maneira como são administradas as demandas no trabalho, que refletem em transformações nas práticas culturais e na situação político-econômica (LIN; KELLOUGH, 2018; KAFETZOPOULOS; GOTZAMANI, 2022). Diante desse cenário, houve uma transição de um modelo que era baseado em hierarquia, racionalização, divisão de trabalho, com rotinas mais burocráticas, controladoras e autoritárias, por outro mais adaptável, versátil e voltado à inovação (HARTMANN, 2005; WAAL, 2010; HUNT; FEDYNICH, 2019).

A liderança é um aspecto que ao longo do tempo atraiu a atenção de pesquisadores e cientistas da psicologia social e do comportamento humano, que tentam descobrir os fatores que levam algumas pessoas à boa condução e os elementos que determinam sua aceitação (KAFETZOPOULOS; GOTZAMANI, 2022). Nesse sentido, são definidas como ações realizadas para atingir os objetivos organizacionais e implementar processos e estratégias que afetam as pessoas (BASS; AVOLIO, 2000; LAMBERT; HOGAN, 2010). Em uma visão mais ampla da liderança eficaz, é uma relação interpessoal em que as variáveis de poder e influência são distribuídas, permitindo que uma pessoa controle e oriente as ações e o comportamento de outras (BELTRÁN, 2008; SKOGSTAD et al., 2014; RABIUL et al., 2022).

O líder é descrito como uma pessoa que se destaca em um grupo, devido a sua capacidade de influenciar, sendo que este poder de influência se altera de acordo com o contexto que está inserido e a circunstância que estiver ocorrendo (HARTMANN, 2005; WAAL, 2010; HUNT; FEDYNICH, 2019), bem como a forma como alguém realiza as suas atribuições em uma interação coletiva de pessoas, o que se traduz como um verdadeiro líder (WIBOWO;

HAYATI, 2019). A justificativa da liderança não está no seu poder e sim no efeito que exerce sob seu liderado, de forma que incentive os subordinados fornecendo responsabilidade, envolvendo-os no processo de tomada de decisão e capacitando-os, cujos fatores podem levar a satisfação no trabalho e, por sua vez, aumentar o comprometimento dos funcionários com a organização (GARG; RAMJEE, 2013; PRADHAN; PRADHAN, 2015; NANJUNDESWARASWAMY, 2019).

No entanto, gerenciar as pessoas em uma organização não é apenas essencial para a competitividade e eficácia da organização, mas também é essencial para alcançar atitudes e comportamentos positivos dos colaboradores (LINDGREEN et al., 2009), impactar no processo de aprendizagem e melhorar o desempenho e produtividade (CAMPBELL; LEE; IM, 2015; WIBOWO; HAYATI, 2019). Portanto, o estilo de liderança pode desempenhar um papel importante ao auxiliar as organizações na obtenção de resultados positivos no trabalho dos funcionários (SCOTT; PANDEY, 2005; OHUNAKIN et al., 2019).

Através do estabelecimento de metas, atribuição de trabalho, *feedback* eficaz e capacitação de funcionários, o líder pode contribuir para a retenção de talentos e afetar o grau de satisfação no trabalho e comprometimento com a organização (DENISI; SMITH, 2014; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Por outro lado, a insatisfação no trabalho pode provocar menor engajamento, fazendo com que haja maior intenção de deixar a organização em busca de novas e melhores oportunidades (LYON; IVANCEVICH, 2000; BROWN; HYATT; BENSON, 2010; ALLAN et al., 2018; KOUTSIMANI; MONTGOMERY; GEORGANTA, 2019; ALI; ANWAR, 2021).

O estilo de liderança é definido como o padrão de comportamento que um líder exibe por meio de interações com os subordinados no trabalho (BASS; AVOLIO, 2000; HARTMANN, 2005; MWESIGWA; TUSIIME; SSEKIZIYIYU, 2020). Ohunakin et al. (2019) acrescenta que essa relação pode ocorrer por meio de duas dimensões: atribuição de tarefas e relacionamento interpessoal. Nesse sentido, o estilo de liderança é um dos principais fatores organizacionais, pois é capaz de afetar positiva ou negativamente a performance dos funcionários e impactar no seu desempenho (BRYANT, 2003; SCOTT; PANDEY, 2005; SANT'ANNA; CAMPOS; LÓFTI, 2012; DONKOR; ZHOU, 2020).

O estilo de liderança também estabelece como será formada a relação entre líderes e liderados, sendo que o estilo certo é capaz de elevar as organizações, causando maior sinergia entre times e alavancando seus resultados (OHUNAKIN et al., 2019). Para Ahmad, Alhammadi e Jameel (2021) existem três tipos principais de estilos de liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire*.

2.1.1 Estilo de Liderança Transformacional

A liderança transformacional tem sido de interesse dos estudiosos devido à capacidade dos líderes de transformar subordinados em indivíduos leais, satisfeitos e de alto desempenho no trabalho e, dessa forma, conseguir transmitir a sua visão de forma convincente, fazendo com que os colaboradores entendam os objetivos e priorizem as necessidades da organização (ZWINGMANN et al., 2014). Esse estilo, permite a criação de um ambiente propício para elevar os resultados organizacionais, aumentando o nível de cooperação na equipe e promovendo o bem-estar (LAN et al., 2019; AHMAD; ALHAMMADI; JAMEEL, 2021).

O líder transformacional é teorizado através de quatro dimensões: influência idealizadora; motivação inspiradora; estimulação intelectual; e, consideração individualizada (MCCLESKEY, 2014; MOHAMED, 2016), sendo esses componentes combinados para transformar um líder em uma figura transformadora. A influência idealizadora implica a visão do líder de trazer seguidores para o processo, tornando-os uma parte importante do processo (MOHAMED, 2016; METLE; ALALI, 2018). Já a motivação inspiradora é desenvolvida pelos líderes para atingir os objetivos corporativos gerando engajamento e comprometimento (ELIYANA; MA'ARIF, 2019; HINSE; MATHIEU, 2021). Por sua vez, a estimulação intelectual é a motivação do líder para os seguidores de modo que promova a inovação (MCCLESKEY, 2014; VU; PLIMMER; BERMAN, 2022). A consideração individualizada está associada à criação de uma atmosfera aceitável e inclusiva na qual as diferenças individuais são consideradas benéficas (BADHAM; KING, 2019; NUGROHO et al., 2020).

O estilo de liderança transformacional tenta prevenir a ocorrência de problemas relacionados ao trabalho (ZWINGMANN et al., 2014; PURWANTO; ASBARI, 2020), preocupando-se em reduzir o esgotamento, estresse no trabalho e as intenções de rotatividade, enquanto aumentam a satisfação geral dos funcionários (ELIYANA; MA'ARIF, 2019; OHUNAKIN et al., 2019). Nesse contexto, líderes transformacionais apoiam seus seguidores para que se tornem produtivos, inovadores e compatíveis com diferentes contextos organizacionais e se esforcem para evitar possíveis adversidades (METLE; ALALI, 2018; MICKSON; ANLESINYA, 2019; ALHEET et al., 2021).

Os líderes transformacionais alteram fundamentalmente os valores, crenças e a coalizção com os objetivos e aspirações dos seguidores que passam a adotar esses princípios, escolhendo um trabalho porque se alinham com os valores que adquirem e não porque apenas esperam ser recompensados (RAFFERTY; GRIFFIN, 2004; NUGROHO et al., 2020; PURWANTO et al., 2020), com motivação e senso de pertencimento (MOHAMED, 2016).

Para Pradhan e Pradhan (2015), os colaboradores altamente motivados e incentivados, sentem-se muito satisfeitos e têm pouca ou nenhuma intenção de deixar esses líderes ou organizações.

A liderança transformacional representa uma relação envolvente e inspiradora entre líderes e subordinados, que permite que estes examinem seriamente os pressupostos da organização e os inspirem a pensar em novas direções (PURWANTO; ASBARI; SANTOSO, 2019; HINSE; MATHIEU, 2021), bem como adquirir habilidades de adaptação às diversas condições ambientais dentro da organização (ZWINGMANN et al., 2014; METLE; ALALI, 2018; NUGROHO et al., 2020). Este processo, por sua vez, motiva os subordinados a desenvolver respeito, lealdade, obediência e confiança aos seus superiores e a realizar as tarefas que lhes são atribuídas sem resistência e relutância (ELIYANA; MA'ARIF, 2019).

O principal objetivo do líder transformacional é aumentar a sensação de sucesso nas atividades desempenhadas pelos funcionários (RAFFERTY; GRIFFIN, 2004; LAN et al., 2019; MUDA; FOOK, 2020) e envolver o comprometimento e o empoderamento dos subordinados para o alcance de metas (BILGIN, 2007; STANKEVIČIŪTĒ; SAVANEVIČIENĒ, 2021). Diz-se que os líderes têm traços transformacionais, quando enfatizam a motivação que incentiva os seguidores a elevar seu nível de autonomia e o trabalho desafiador e esse fator tem se tornado cada vez mais importante na satisfação profissional dos subordinados (DIAS; BORGES, 2017; JABBAR; HUSSIN, 2019; PURWANTO et al., 2020).

2.1.2 Estilo de Liderança Transacional

O estilo de liderança transacional refere-se à interação entre os participantes, baseado em trocas “líder-seguidor” (KEMUNTO; RABURU; JOSEPH, 2018; NAM; PARK, 2019), em que o líder troca recompensas ou punições com os seus seguidores pela conclusão de tarefas e, em resposta, espera-se um resultado positivo na produtividade, esforço e lealdade (JANSEN; VERA; CROSSAN, 2009). Além disso, esse estilo de liderança fundamenta-se pelo interesse próprio, onde os líderes trabalham dentro da cultura organizacional e seguem as regras, procedimentos e normas operacionais existentes (JUDGE; PICCOLO, 2004; SMITH; MINOR; BRASHEN, 2018).

Para atender aos seus próprios interesses, os líderes transacionais concentram-se em desenvolver estratégias de controle para fazer com que os seguidores se comportem da maneira que desejam (MONOYASA et al., 2017; SMITH; MINOR; BRASHEN, 2018; NAM; PARK, 2019). Eles são vistos como menos engajados e mais focado no processo de recompensa, no trabalho realizado e na redução de erros cometidos, evitando a interferência nos processos

organizacionais (MONOYASA et al., 2017). Portanto, os líderes transacionais recompensam os trabalhadores que atingem os objetivos desejados (SALEEM, 2015; LAN et al., 2019), enquanto os trabalhadores com baixo desempenho são punidos (JANSEN; VERA; CROSSAN, 2009; KEMUNTO; RABURU; JOSEPH, 2018).

Sob esse estilo de liderança, a motivação dos funcionários depende das transações, ou seja, recompensas e penalidades, contudo, para o sucesso dessa estratégia, é necessária a utilização apropriada de fatores extrínsecos para impactar positivamente nos colaboradores (NAM; PARK, 2019; MUFTI et al., 2019). Nesse sentido, argumenta-se que o estilo transacional pode não ser eficaz em todas as situações (BRYANT, 2003) e que, se utilizado de forma errada, possui a tendência de impactar negativamente no desempenho e na satisfação a longo prazo (SMITH; MINOR; BRASHEN, 2018).

No gerenciamento de execuções, os líderes de transações avaliam os funcionários em relação às metas alcançadas e esperadas (JUDGE; PICCOLO, 2004; JANSEN; VERA; CROSSAN, 2009). Caracteriza-se por ser um estilo mais autoritário e rigoroso em termos de regras, pois os processos são mais sistemáticos e não tendem se alterar do fluxo normal, para que os funcionários não sejam forçados a pensar de forma criativa (ASGHAR; OINO, 2018; KEMUNTO; RABURU; JOSEPH, 2018). Os subordinados devem ouvir as demandas de seus líderes e desempenhar as suas funções de acordo com as instruções (MUFTI et al., 2019).

A premissa do estilo de liderança transacional é de que não se deve incentivar o pensamento inovador e criativo ou o trabalho de cada colaborador de acordo com o seu nível de compreensão, mas sim, seguir e obedecer às ordens que lhes são dadas, o que torna a rotina mais rígida (MUFTI et al., 2019). Para esse tipo de liderança, a concepção de novas ideias, inovação e criatividade se tornam difíceis e a inspiração para o desempenho no trabalho deve ser buscado em fatores externos (VU; PLIMMER; BERMAN, 2022).

2.1.3 Estilo de Liderança *Laissez-faire*

Laissez-faire é um estilo absolutamente passivo e ausente de liderança, que permite aos funcionários a tomada de algumas decisões sobre diferentes questões organizacionais que desejarem abordar (CHAUDHRY; JAVED, 2012; GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018). Um líder *laissez-faire* é aquele que deixa as pessoas fazerem o trabalho a sua maneira e que melhor se adapta a elas, não fazendo nenhuma tentativa de inspirar ou motivar as pessoas (IGBAEKEMEN, 2014; WONG; GIESSNER, 2018; BUDIASIH et al., 2020).

Além disso, a liderança *laissez-faire*, também conhecida como liderança empoderada, é definida como sendo um estilo em que o líder permite que os membros da equipe tomem decisões (GIAO; HUNG, 2018; BUDIASIH et al., 2020). Dessa forma, é conhecido pela rédea livre e atribui autoridade aos seus subordinados, evitando a intervenção nos assuntos de trabalho, o que demonstra a falta de controle (CHAUDHRY; JAVED, 2012; CELDRAN, 2020). Dessa forma, a responsabilidade recai sobre os liderados, enquanto os líderes desempenham um papel de ficar em segundo plano, fornecendo os recursos e apoios necessários para o estabelecimento de metas (RHOADES; EISENBERGER, 2002; PUNI; OFEI; OKOE, 2014; AMANCHUKWU; STANLEY; OLOLUBE, 2015).

A crença filosófica prevê a dificuldade de controlar a natureza humana, nesse sentido, tentar controlar e entender o ser humano é um desperdício de tempo e energia (IGBAEKEMEN, 2014). Partindo desse pressuposto, o líder *laissez-faire* tenta respeitar todas as diferenças dentro da organização sem dar nenhuma sugestão ou crítica (GIAO; HUNG, 2018; BUDIASIH et al., 2020; LUNDMARK; RICHTER; TAFVELIN, 2021), na tentativa de não criar perturbação e manter o trabalho da maneira que seus subordinados acharem melhor (AMANCHUKWU; STANLEY; OLOLUBE, 2015; WONG; GIESSNER, 2018; CELDRAN, 2020). Portanto, não há uma dinâmica de *feedback* positivo ou negativo, porque esse estilo não se concentra nas pessoas e no seu desempenho (IGBAEKEMEN, 2014; PUNI; OFEI; OKOE, 2014).

Por outro lado, por se tratar de um estilo mais livre, cria boas oportunidades de aprendizado para os seguidores, permitindo uma tomada de decisão mais rápida e autônoma sem esperar por procedimentos de aprovação e há um grande incentivo para a inovação e a criatividade (CHAUDHRY; JAVED, 2012; AMANCHUKWU; STANLEY; OLOLUBE, 2015). Os líderes *laissez-faire* não interferem nos pensamentos e ações dos funcionários, mesmo em situações difíceis que exigem o papel de liderança, e evitam fazê-lo, pois parte-se do pressuposto de que a decisão cabe aos funcionários (PUNI; OFEI; OKOE, 2014; GIAO; HUNG, 2018).

Esse estilo parece adequado para funcionários autodisciplinados, responsáveis e com um alto nível de conhecimento e habilidades, visto que, é totalmente dependente das capacidades dos funcionários, portanto, se o alto desempenho for o objetivo principal, esse estilo pode não ser o mais adequado (CELDREN, 2020; THANH; QUANG, 2022). É comum nesses casos, por haver uma ausência de liderança, os funcionários carecerem de motivação, inspiração e sentirem-se inseguros quanto ao seu papel na organização (GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018; LUNDMARK; RICHTER; TAFVELIN, 2021; THANH; QUANG, 2022).

2.1.4 Estilos de liderança e a consistência do sistema de GDRH

A eficácia da liderança é considerada um dos fatores mais importantes para o sucesso e continuidade das organizações na atualidade (RABIUL et al., 2022). Dessa forma, os diferentes estilos de liderança capturam os traços específicos de cada líder, e isso impacta diretamente no desempenho dos colaboradores, no entanto, é considerado um desafio medir essa performance (RAINEY; JUNG, 2015; KARK; DIJK; VASHDI, 2018; SARI; SUDIARDITHA; SUSITA, 2021). Nesse sentido, o sistema de GDRH é uma ferramenta importante que representa uma forma pela qual os líderes conseguem comunicar as suas expectativas, fortalecer a confiança e expressar a sua liderança (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; ENSSLIN; WELTER; PEDERSINI, 2021).

Para Klein e Speckbacker (2020), o estilo de liderança pode influenciar na consistência do sistema de avaliação e gestão de desempenho dos recursos humanos, pois o líder possui autonomia para determinar os padrões que serão estabelecidos nas avaliações. Portanto, essa consistência precisa ser pensada e adaptada de acordo com as particularidades de cada equipe, com ações específicas, visando exercitar a influência, aceitação, interação e persuasão, sendo o sistema um instrumento condutor para o atingimento dos objetivos organizacionais (SAKIRU et al., 2013; MARTINS, 2014).

Um dos papéis mais importantes dos líderes é identificar e selecionar cuidadosamente os padrões relevantes de desempenho que podem levar ao alcance das metas e objetivos organizacionais (BILGIN, 2007; AL-JEDAIA; MEHREZ, 2020; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Portanto, os sistemas de GDRH devem usar indicadores-chave de desempenho (KPIs) ou indicadores que estejam diretamente relacionados com o trabalho e as atividades desempenhadas (RUSU; AVASILCĂI; HUTU, 2016). Na mesma linha, Pulakos (2009) também enfatizou a importância de estabelecer padrões de desempenho para melhor monitorar e controlar o desempenho dos funcionários e conter informações sobre os processos estratégicos individuais para alcançar o alinhamento com os objetivos organizacionais.

Funcionários geralmente se preocupam em como são tratados pela organização e como a avaliação de desempenho está atrelada às suas atitudes, ações e percepções, preferindo contribuir e opinar na definição dos padrões de mensuração (KIM; HOLZER, 2016). O grau em que os funcionários percebem que o sistema de GDRH resulta em comportamentos que contribuem para a organização, sendo definido como satisfação da avaliação de desempenho, é um dos elementos que devem ser considerados pelos líderes para que o processo avaliativo seja mais eficiente (KIM; HOLZER, 2016).

O estabelecimento dos padrões da avaliação de desempenho pode influenciar a percepção dos colaboradores por meio de fatores instrumentais e não instrumentais (KYJ; PARKER, 2008; KIM; HOLZER, 2016; ELVIRA; FARIA, 2021). Os fatores instrumentais referem-se às oportunidades de impacto das metas de desempenho para que as revisões subsequentes sejam mais favoráveis e compreendidas como justa, enquanto os fatores não instrumentais referem-se ao senso de *status* e respeito aos grupos sociais dentro de uma organização e a participação no estabelecimento de metas de desempenho, considerada sinal de respeito da administração pelo indivíduo, que leva a uma percepção favorável de justiça organizacional (KYJ; PARKER, 2008; DAOANIS, 2012; KIM; HOLZER, 2016; ELVIRA; FARIA, 2021).

Para que o sistema de GDRH forneça informações que apoiem o processo de *feedback* e influenciem a atitude dos colaboradores de forma positiva, é preciso que esteja alinhado com a filosofia e os objetivos da organização (SALES, 2019; BACHRI et al., 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). É dever dos líderes utilizar esse escopo para trazer contribuições significativas para seus liderados, no entanto, dependerá da política e estilo de cada líder (MARTINS, 2014; SARI; SUDIARDITHA; SUSITA, 2021).

O estudo de Folgor, Konovsky e Cropanzano (1992) propôs um modelo de avaliação de desempenho que incluiu três fundamentos para melhorar o senso de justiça em um sistema de avaliação: aviso adequado, audiência justa e julgamento baseado em evidências. De acordo com o modelo proposto, o aviso adequado informa aos funcionários sobre o sistema e seu impacto antes que qualquer avaliação formal seja implementada, ou seja, requer o estabelecimento de algumas diretrizes e metas de desempenho prévio. A audiência justa inclui a oportunidade de influenciar, obter e contestar uma decisão de avaliação com base em argumentos e evidências. Já o julgamento baseado em evidências refere-se a questões relacionadas ao desempenho usando evidências factuais ao invés de opiniões pessoais (FOLGOR; KONOVSKY; CROPANZANO, 1992).

Bass (1985) evidenciou que a liderança transacional é um estilo mais comunicativo e que motiva os funcionários a produzir os resultados desejados, explicando o que eles devem alcançar, mostrando-lhes como alcançá-los, além de estabelecer e esclarecer os elementos da avaliação de desempenho, bem como fornecer o *feedback* sobre os resultados do trabalho e recompensas contingentes quando os funcionários atingem seus objetivos. O estilo de liderança transacional define o comportamento da liderança a partir de três perspectivas: recompensas, contingência e gerenciamento de exceções (BASS, 1985; HINSE; MATHIEU, 2021).

Gözükara, Hatipoily e Güney (2017) afirmaram que os estilos de liderança estão positivamente relacionados com o diagnóstico organizacional e a aceitação dos funcionários em relação às diretrizes do sistema de avaliação de desempenho. Portanto, os autores identificaram um forte impacto das características dos estilos de liderança nas reações dos funcionários em relação à avaliação. Nesse sentido, os líderes devem desenvolver um sistema de avaliação de desempenho que se adapte às características de cada organização, mas que também considere seus estilos e as expectativas dos funcionários (GÖZÜKARA; HATIPOYLY; GÜNEY, 2017).

A pesquisa de Klein e Speckbacker (2020) evidenciou que quando os líderes de equipe adotam um estilo transformacional, os efeitos negativos do uso de dados contábeis relacionados ao cliente nas avaliações de desempenho podem ser mitigados, enquanto os benefícios são mais aceitos e a contabilidade de dados é mais provável de ser internalizada pelos funcionários. Achados importante também foram evidenciados por Asghar e Oino (2018), ao concluírem que diferentes estilos de liderança impactam de formas diferentes no sistema de avaliação de desempenho. Quanto mais os líderes demonstram um estilo de liderança transformacional, menor é o efeito negativo no sistema e maior a aceitação e internalização das metas e comportamentos por parte das equipes. Por outro lado, o estilo de liderança transacional tem um efeito insignificante na aceitação do sistema (ASGHAR; OINO, 2018).

Evidenciada a importância do líder na condução das organizações e destacada suas ações para impulsionar o desenvolvimento dos colaboradores, com a promoção de melhores resultados e acompanhamento do seu desempenho, visando o alcance dos objetivos organizacionais, observa-se relevante considerar a influência dos estilos de liderança na consistência do sistema de gestão do desempenho no setor público. Assim, propõem-se a primeira hipótese: **H1. Os estilos de liderança (H1a -Transformacional; H1b - Transacional; H1c - *laissez-faire*) estão positivamente relacionados à consistência do sistema de gestão de desempenho.**

2.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO E OS ESTILOS DE LIDERANÇA

A satisfação é amplamente estudada como uma causa potencial de comportamento relacionado ao trabalho e uma fonte de resultados importantes para indivíduos e organizações (BOWLING; BEEHR, 2006; BOWLING; HAMMOND, 2008; AYDINTAN; KOÇ, 2016; TEPAYAKUL; RINTHAISO, 2018; MUAFI; AZIM, 2019), capaz de levar ao sentimento de realização pessoal, orgulho de trabalhar em uma organização, sensação de pertencimento e que

a atividade desenvolvida também pode ser gratificante (ZONATTO et al., 2020). Nesse sentido, é considerada um dos objetivos das instituições, pois reflete como os colaboradores sentem e pensam o seu trabalho, a ponto de influenciar o desenvolvimento de suas atividades e eficiência (SIVANATHAN; FEKKEN, 2002; AL-MAAITAH et al., 2021; BELIAS et al., 2021). Quando a necessidade de crescimento e autorrealização de uma pessoa é alcançada, ela se torna mais satisfeita, portanto, baseia-se na premissa de que é um resultado direto das percepções individuais de como os colaboradores se sentem tratados e reconhecidos (QUIRK et al., 2016).

Por meio de construções multidimensionais, que incluem indicadores intrínsecos e extrínsecos (NANJUNDESWARASWAMY, 2019), a satisfação do funcionário no trabalho irá variar com base nas percepções emocionais e cognitivas do trabalho (SHEN, 2004; THOMPSON; PHUA, 2012; SAKIRU et al., 2013; QUIRK et al., 2016; THU; LOAN; QUYNH, 2022). Dentre os fatores extrínsecos podem ser citados o valor monetário de salário, o fluxo de demandas, programas de assistência social disponíveis, horas trabalhadas, benefícios, bônus, plano de saúde, nível de intervenção gerencial, clima organizacional e quantidade de tempo para intervalo, trabalho e espaço para desenvolvimento pessoal (KELLOUGH; NIGRO, 2002; NANJUNDESWARASWAMY, 2019; LEE, 2021; ONYIBOR; OKOYE; AGHANYA, 2021). Dessa forma, diferentes fatores podem representar um sentimento ou ter uma importância maior ou menor para cada pessoa (SCOTT; PANDEY, 2005; THOMPSON; PHUA, 2012; MATSUKI; NAKAMURA, 2019).

Por outro lado, o que os funcionários recebem ou esperam receber também pode envolver o aspecto cognitivo, relacionado ao trabalho, por meio de atitudes positivas, motivação, senso de realização, criatividade e autonomia (SIVANATHAN; FEKKEN, 2002; DELP et al., 2010; BARNETT, 2017; LAN et al., 2019). Esses fatores são considerados intrínsecos e relatam um impacto positivo que se traduz em satisfação no trabalho (MATSUKI; NAKAMURA, 2019; NANJUNDESWARASWAMY, 2019; LEE, 2021; ONYIBOR; OKOYE; AGHANYA, 2021).

Outras características importantes para promover a satisfação no trabalho são: trabalho desafiador para os funcionários; políticas eficazes da empresa; compreensão e discussão verbal dos problemas; incentivos da administração para que os funcionários tenham um bom desempenho; remuneração; condições extraordinárias de trabalho; supervisão adequada; bom relacionamento; segurança no emprego a longo prazo; engajamento; decisões gerenciais; grau de autonomia e as responsabilidades atribuídas aos funcionários (SCOTT; PANDEY, 2005; ONUKWUBE, 2012; SPAGNOLI et al., 2020; OSMANI; SEJDIU; JUSUFI, 2021). Funcionários mais satisfeitos possuem tendências a ter atitude positivas, por meio da constante

busca de oportunidades para melhorar o desempenho organizacional, identificação com a organização, trabalhar ativamente para o cumprimento de meta, respeitar e ajudar os colegas, ser confiável e exceder os requisitos do trabalho (LAPIERRE; SPECTOR, 2005; BOWLING; HAMMOND, 2008; FERREIRA; OTLEY, 2009).

Estudos anteriores examinaram a satisfação no trabalho da equipe e sua importância no local de trabalho e descobriram que a satisfação no trabalho da equipe é essencial e determinante do desenvolvimento e da prestação de serviço de qualidade na organização (AL-MAAITAH et al., 2021; RANI et al., 2021). Thu, Loan e Quynh (2022) discorrem que ter funcionários com perfis equiparados às funções a serem desempenhadas, liderança excelente, sistemas de avaliação de desempenho e estratégias organizacionais alinhadas são considerados fatores impulsionadores para criação de um ambiente mais envolvente, com trabalho mais colaborativo em equipe e maior alinhamento com as estratégias organizacionais, o que pode deixar os funcionários mais satisfeitos e motivados.

Criar um ambiente de satisfação no trabalho é responsabilidade dos líderes para manter os funcionários alinhados com os objetivos organizacionais (CAMP, 1994; ALOISIO; COUGHLIN; SQUIRES, 2021). A pesquisa de Lin et al. (2016) identificou que o ambiente e o clima de trabalho são aspectos que influenciam na percepção da satisfação ou descontentamento dos colaboradores. Esse resultado está em linha com os achados de Thu, Loan e Quynh (2022) que cita o ambiente de trabalho envolvente como uma das causas de motivação aos funcionários para trabalhar melhor e fazer mais pelo bem da organização.

As opiniões relacionadas à satisfação e insatisfação no trabalho geralmente refletem as avaliações dos funcionários sobre a experiência de trabalho atual e passada, em vez de avaliações das perspectivas futuras (ALLAN et al., 2018; RIVALDO, 2021). Os efeitos positivos da satisfação incluem maior contentamento com a vida e atitudes no trabalho e melhor desempenho organizacional (AYDINTAN; KOÇ, 2016; HUANG et al., 2016; BARNETT, 2017). Para Saari e Judge (2004), funcionários satisfeitos são mais produtivos do que os insatisfeitos.

Sob outro enfoque, funcionários insatisfeitos são os primeiros inimigos de uma organização, e as consequências negativas incluem mudanças frequentes de emprego, aumento do estresse no trabalho, problemas de saúde física e mental, depressão, ansiedade e *burnout* (KARATEPE; VATANKHAH, 2015; ALLAN et al., 2018; KOUTSIMANI; MONTGOMERY; GEORGANTA, 2019; MATSUKI; NAKAMURA, 2019). Outras pesquisas sugerem que estressores como ambiguidade, conflito de papéis, sobrecarga, restrições

organizacionais e conflitos interpessoais foram negativamente associados à satisfação no trabalho (LAPIERRE; SPECTOR, 2005; BOWLING; BEEHR, 2006).

De acordo com Lyon e Ivancevich (2000), eliminar os fatores que contribuem para a insatisfação no trabalho não garante a satisfação no trabalho. Promover funcionários em um clima organizacional percebido como hostil pode não ser suficiente para elevar à satisfação do funcionário no trabalho. Da mesma forma, eliminar os fatores de insatisfação no trabalho pode trazer paz ao local de trabalho, mas não necessariamente satisfação (KARATEPE; VATANKHAH, 2015; KOUTSIMANI; MONTGOMERY; GEORGANTA, 2019; BONYADI; ASGHARI; KIAEI, 2020).

Nesse sentido, há dois principais *stakeholders* interessados em promover a satisfação: gestores e funcionários (RIVALDO, 2021). Do ponto de vista de um gestor, eles querem encontrar funcionários satisfeitos que, por sua vez, tenham uma atitude positiva em relação ao trabalho, sejam engajados e emocionalmente comprometidos com as suas atividades (SAKIRU et al., 2013; GONZÁLEZ, 2016). Na perspectiva dos colaboradores, eles criam suas próprias expectativas e atitudes para serem tratados com razoabilidade e respeito, assim, a dinâmica positiva revela ser um fator chave para alcançar a vantagem competitiva, enquanto os resultados negativos impactam negativamente no alcance geral da eficácia e desempenho organizacional (SAARI; JUDGE, 2004; SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012; MWESIGWA; TUSIIME; SSEKIZIYIYU, 2020).

A satisfação no trabalho pode ser melhorada na prática por meio do incentivo aos funcionários, fazendo com que eles incentivem uns aos outros, o que também melhora a coesão da equipe (SPAGNOLI et al., 2020). Quando se trata de equipes, o nível de satisfação coletiva pode ser elevado, dando-lhes acesso às informações, treinamentos, recursos necessários para realização de tarefas, *feedback* em tempo real sobre o seu desempenho no trabalho, fatores que oportunizam o desenvolvimento de diferentes tarefas e a descoberta de novas aptidões e talentos (MOLIN et al., 2021). Dessa forma, a gestão de recursos humanos está ligada à satisfação no trabalho, aumento do engajamento e identidade dos funcionários (UZAIR et al., 2017).

Para Sivanathan e Fekken (2002) a satisfação no trabalho é definida por meio da mensuração da satisfação dos funcionários com seu trabalho. Quanto mais satisfeitos com o seu emprego, mais os colaboradores são inovadores, produtivos e contribuem para a construção de um ambiente de trabalho positivo na organização (SAARI; JUDGE, 2004; GONZÁLEZ, 2016; MWESIGWA; TUSIIME; SSEKIZIYIYU, 2020). Nessa perspectiva, é importante que os líderes se atentem aos fatores determinantes do bem-estar que podem impactar na satisfação no trabalho (NA-NAN et al., 2020; BELIAS et al., 2021).

Os líderes precisam conhecer e promover elementos que facilitem e motivem a satisfação dos funcionários para aprender, inovar, trabalhar, desenvolver e atender às necessidades individuais, o que pode ser categorizado como uma parte essencial da satisfação no trabalho (DELP et al., 2010). Nesse sentido, o apoio da liderança e colegas da organização tem sido amplamente reconhecido como uma causa potencial de satisfação no trabalho (RHOADES; EISENBERGER, 2002; SKOGSTAD et al., 2014; JABBAR; HUSSIN, 2019; PURWANTO et al., 2020; BELIAS et al., 2021). A pesquisa de Rhoades e Eisenberger (2002) encontrou uma relação positiva e consistente entre o apoio da liderança organizacional percebido na satisfação no trabalho.

Ahmad, Rahman e Soon (2015) realizaram uma pesquisa bibliométrica para discutir a relação entre os estilos de liderança transformacional e transacional na influência da satisfação no trabalho e constatou que estudos anteriores provaram que a liderança transformacional é eficaz em trazer maiores mudanças, o que leva à maior satisfação e aumento da motivação dos funcionários, permitindo que os líderes reconheçam a necessidade de mudança, criando uma visão abrangente para liderar essa mudança, ao mesmo tempo em que colabora com a condução dos subordinados para o atingimento de metas específicas, apoiando a liberdade e criatividade (AHMAD; RAHMAN; SOON, 2015). Em contrapartida, a liderança transacional é representada por elementos mais controladores e operações padronizadas, sendo que os funcionários devem desempenhar suas funções da forma previamente determinada pelo líder, e do contrário, podem ser penalizados (AHMAD; RAHMAN; SOON, 2015).

De acordo com Musinguzi et al (2018), mesmo em ambientes com recursos limitados, como é o caso do setor público, o estilo de liderança transformacional tem apresentado melhor desempenho do que o estilo transacional ou *laissez-faire*. O estudo também descobriu que os líderes que demonstraram habilidades transformacionais obtiveram um impacto positivo para incentivar, motivar, garantir a satisfação no trabalho e fortalecer o trabalho em equipe, portanto, o fortalecimento das habilidades transformacionais pode não apenas melhorar a satisfação no trabalho e reter funcionários, como também garantir eficiência na prestação de serviços públicos (MUSINGUZI et al., 2018). Líderes que exibem traços característicos do estilo *laissez-faire* têm impacto negativo na satisfação no trabalho em equipes de funcionários (MUSINGUZI et al., 2018).

Os resultados da pesquisa de Yao e Huang (2018) mostram que quanto mais atencioso o estilo de liderança, mais interesse os colaboradores têm de continuar trabalhando na empresa e se engajar nas atividades, desenvolvendo-se, comunicando-se com os supervisores e aceitando receber elogios e ajudas oportunas. Sob uma variedade de fatores, o estilo de liderança

adequado aumenta a satisfação, além disso, os funcionários podem descobrir o valor e o propósito de seu trabalho e esse significado aumenta a satisfação (YAO; HUANG, 2018).

Para Tepayakul e Rinthaisog (2018), os gerentes devem entender a relação entre a satisfação no trabalho e o envolvimento dos funcionários para reter os talentos necessários, mantendo uma vantagem competitiva. A partir disso, os líderes devem criar um ambiente de trabalho envolvente, alinhando esforço com estratégia, capacitação, trabalho em equipe e colaboração, crescimento, desenvolvimento, apoio, reconhecimento e engajamento. Os autores concluem que a maioria dos funcionários com alta satisfação no trabalho apresentam menos intenções de rotatividade, enquanto a menor satisfação no trabalho eleva a probabilidade de o funcionário deixar a organização (TEPAYAKUL; RINTHAISOG, 2018).

Nanjundeswaraswamy (2019) identificou que a satisfação no trabalho exerce papel mediador na relação entre estilos de liderança e comprometimento dos funcionários. Nesse sentido, a satisfação é resultado da forma que a liderança conduz o trabalho para encorajar e apoiar os subordinados, fazendo com que se crie um vínculo com a organização, as tarefas sejam desempenhadas com maior eficácia e eficiência, minimizando a intenção de pedir demissão e contribuindo para o engajamento no alcance das metas.

Por sua vez, os resultados do estudo de Mwesigwa, Tusiime e Ssekiziyiyu (2020) comprovam uma relação positiva entre o estilo de liderança e a satisfação no trabalho. Essa descoberta significa que, quando os líderes fomentam a liberdade de tomar decisões, oferecem oportunidades para se aprimorarem por meio de programas de treinamento adicionais, fornecem aconselhamento e apoio ao desenvolvimento de carreira, recompensam com programas de incentivo, benefícios, capacitação, motivam a participação de atividades para discussão de ideias, encorajam o desenvolvimento de projetos para formação de suas próprias equipes, fornecem condições de trabalho melhores e mais convenientes, a satisfação no trabalho tende a aumentar (MWESIGWA; TUSIIME; SSEKIZIYIYU, 2020).

Na análise de Specchia et al. (2021) a liderança transformacional foi significativa e positivamente associada à satisfação no trabalho, identificando que os líderes transformacionais, por meio de seus comportamentos inspiradores e motivadores, podem induzir uma mudança no estado mental dos membros da organização, em contraste, o estilo *laissez-faire* foi negativamente associado à satisfação no trabalho em todas as condições. Portanto, em ambientes desafiadores, os líderes precisam desenvolver habilidades técnicas e profissionais, além de trabalhar para melhorar a satisfação da equipe (SPECCHIA et al., 2021).

A pesquisa de Onyibor, Okoye e Aghanya (2021) averiguou os efeitos do estilo de liderança no comprometimento organizacional e na satisfação no trabalho de funcionários não

docentes de universidades federais no sudeste da Nigéria, revelando que há maior tendência de haver altos níveis de satisfação no trabalho quando a administração emprega um estilo de liderança transacional em vez do transformacional. Quando isso ocorre, a equipe pode mostrar mais comprometimento com os objetivos organizacionais e são mais propensos a relatar satisfação no trabalho, fazendo com que a aplicação de contingências de reforço e punição force os colaboradores não docentes a fazer o seu melhor para aceitar recompensas e evitar punições, aumentando a satisfação no trabalho (ONYIBOR; OKOYE; AGHANYA, 2021).

Por sua vez, Belias et al. (2021) confirmaram em seus resultados que a liderança transformacional é considerada capaz de satisfazer as necessidades dos funcionários, cujo impacto positivo depende da capacidade do líder de considerar necessidades, expectativas e o desenvolvimento dos indivíduos subordinados. A pesquisa mostra relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação, sugerindo que esse estilo de liderança é usado em um contexto em que a gestão está focada em melhorar a satisfação no trabalho (BELIAS et al., 2021).

A pesquisa de Yohannes e Wasonga (2021) investigou a relação entre estilo de liderança e satisfação dos professores atuantes em escolas na Etiópia, tendo três principais resultados: a prática do estilo de liderança transformacional representava um resultado estatisticamente menor na relação com a satisfação no trabalho, enquanto o estilo *laissez-faire* apresentava uma relação maior com a satisfação. No estudo, a satisfação dos professores do sexo masculino foi significativamente menor; havendo correlações baixas ou moderadas entre os estilos de liderança transformacionais e transacionais para predizer a satisfação no trabalho.

Hinse e Mathieu (2021) realizou uma pesquisa para investigar a relação dos elementos transformacionais e transacionais na satisfação de policiais, obtendo uma relação positiva em ambos os estilos. Na liderança transformacional, verificou-se que elementos como motivação inspiracional e consideração individual influenciam na satisfação. Em contrapartida, descobriu-se que recompensas contingentes predizem a satisfação de funcionários quando estão sob o estilo de liderança transacional (HINSE; MATHIEU, 2021). Desta forma, os autores indicaram que os líderes devem fornecer diferentes formas de inspirar e recompensar os subordinados após a conclusão das tarefas, para produzir uma força de trabalho mais feliz e minimizar os efeitos de condições estressantes (HINSE; MATHIEU, 2021).

A partir dos resultados controversos encontrados na literatura, propõem-se a segunda hipótese a ser testada no setor público: **H2. Os estilos de liderança (H2a - Transformacional; H2b - Transacional; e, H2c - *laissez-faire*) estão positivamente relacionados à satisfação no trabalho.**

2.3 CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS

A avaliação de desempenho é fundamental para as organizações governamentais devido ao aumento da demanda por serviços de qualidade, busca por mais transparência e a pressão dos cidadãos por responsabilização pública pelos resultados (CAMPBELL; LEE; IM, 2015; O'TOOLE; MEIER, 2017). Caracteriza-se como um processo planejado composto de elementos considerados principais, sendo eles: medição; *feedback*; trocas positivas e diálogo (NIKOLS, 2007; MOLIN et al., 2021). Assim, gera-se oportunidades para garantir que os objetivos perseguidos pelos funcionários estejam alinhados com objetivos organizacionais mais amplos definidos pela alta administração (EVANS; TOURISH, 2016).

Para Barbieri et al. (2021), a avaliação de desempenho é descrita como um processo formalista, no qual monitora-se regularmente o trabalho e avalia-se o desempenho dos funcionários, sendo utilizada como ferramenta de gestão para melhorar o desempenho individual e organizacional, por meio da produtividade dos funcionários, minimização das taxas de erro e maximização da força de trabalho para o alcance das metas organizacionais. Como resultado dessa avaliação, espera-se que a organização aumente sua compreensão do desempenho dos funcionários, permitindo a determinação de recompensas ou sanções, bem como o planejamento de novas metas para que os funcionários desenvolvam atitudes fortes para atingir os objetivos (CAPPELLI; TAVIS, 2016; ULLAH et al., 2021).

O sistema de avaliação de desempenho e o sistema de gestão de recursos humanos são considerados complementares, que configuram práticas essenciais para gerenciar de forma eficaz e eficiente qualquer organização, em especial, aquelas de natureza pública (BOON et al., 2019; ENSSLIN; WELTER; PEDERSINI, 2021; LOHMAN, 2021). A gestão de desempenho ultrapassa a finalidade de medição, e quando necessário deve propor ações e intervenções que corroborem para o alcance dos objetivos organizacionais e atingimento das expectativas (ENSSLIN; WELTER; PEDERSINI, 2021). Sua eficácia concentra-se tanto em atividades operacionais, quanto nas estratégicas, o que prevê uma excelente combinação para o sucesso das organizações (RUSU; AVASILCĂI; HUTU, 2016; USHAKOV, 2021).

Está relacionada a fatores como conhecimento do trabalho, qualidade e quantidade da produção, iniciativa, liderança, cooperação, confiabilidade, níveis de desempenho esperados, níveis de desempenho reais e as diferenças entre os dois (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEN, 1998; DOLEH; WEIR, 2007; USHAKOV, 2021), visando melhorar a performance dos funcionários e da organização como um todo, influenciando os aspectos

extrínsecos e intrínsecos da motivação dos funcionários (SHEN, 2004; PERETZ; FRIED, 2012). Quando os funcionários são avaliados regularmente com foco na carreira, eles são mais propensos a moldar proativamente seu relacionamento com a equipe (CAPPELLI; TAVIS, 2016).

É considerado um importante processo para alcançar uma gestão dos recursos humanos mais eficiente, contudo, para que a sua institucionalização tenha sucesso no setor público e funcione como um impulsionador para um melhor desempenho, é preciso que os funcionários aceitem, compreendam os benefícios e cooperem (DOLEH; WEIR, 2007; KIM, HOLZER, 2016; BARBIERI et al., 2021; VIDÉ et al., 2022). Nesse sentido, para que os colaboradores tenham uma alta performance, torna-se necessário que sejam estabelecidos os parâmetros de avaliação e que as práticas estejam alinhadas aos objetivos organizacionais (ISLAMI; MULOLLI; MUSTAFA, 2018).

Uma das ferramentas que apoia o processo de tomada de decisão no setor público, é o sistema de avaliação e gestão de desempenho, que é um mecanismo formal para gerir a organização, por meio de abordagens e princípios sistemáticos, que mede o resultado de diferentes setores, possibilita o comparativo do resultado esperado e o realizado, averigua a razão das diferenças e aponta solução de problemas (SHIRINASHIHAMA, 2019). Os resultados individuais se relacionam com o resultado geral da organização, portanto, torna-se fundamental que as organizações implementem sistemas de gestão de desempenho que produzam informações relevantes e no momento adequado (JIANG et al., 2012; CONTEH et al., 2020).

Os gerentes podem se beneficiar dos resultados da avaliação em relação aos pontos fortes e fracos dos funcionários, que podem ser abordados por meio de feedback construtivo e treinamento (NIKOLS, 2007; MOLIN et al., 2021). As revisões de desempenho frequentes estabelecem as bases para que os colaboradores proponham as mudanças desejadas nas tarefas de trabalho e busquem informações dos supervisores (NOBARI et al., 2021) e embora iniciem o projeto de trabalho por conta própria, eles geralmente discutem as mudanças desejadas com os supervisores para obter sua ajuda e orientação na execução de mudanças e melhorias (BELTRÁN, 2008).

Existem documentos que podem apoiar o procedimento de avaliação, que geralmente incluem informações básicas sobre os funcionários, principais realizações, contribuições, colaboração para o desenvolvimento das atividades, necessidades, metas e sugestões (LONGENECKER; FINK, 2017; LOHMAN, 2021). O documento apesar de demonstrar simplicidade, ao mesmo tempo se faz muito relevante para auxiliar na tomada de decisão

através de uma visão mais descritiva, adaptável, abrangente, com uma comunicação clara e direção temporal (LONGENECKER; FINK, 2017).

No entanto, é considerado um desafio medir adequadamente o desempenho e eficácia dos colaboradores, tanto no nível individual, quanto organizacional, devido à dificuldade de traduzir as metas e objetivos organizacionais em medidas objetivas (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015; RAINEY; JUNG, 2015; ALMOHTASEB et al., 2019; DEVASAHAY et al., 2021; HASSANPOUR et al., 2021; MAILLARD; SAVAGE, 2021). Algumas medidas que precisam ser consideradas na avaliação de desempenho são relacionadas à qualidade do trabalho, quantidade do trabalho, responsabilidade, iniciativa, cooperação e obediência (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEN, 1998; BACHRI et al., 2021). Os métodos escolhidos e as ferramentas utilizadas para implementá-los são fundamentais para determinar se uma organização está gerenciando com sucesso seu desempenho (CONTEH et al., 2020; HASSANPOUR et al., 2021).

De acordo com DeNisi e Smith (2014), outro desafio na gestão de desempenho é a avaliação de equipes, pois pressupõem-se que os membros de uma mesma organização devem trabalhar em conjunto, e apenas a avaliação no nível individual pode não ser suficiente à gestão do desempenho. Assim, pode-se exigir um esforço maior para avaliar as tarefas de acordo com a sua complexidade, considerando as ações em equipes, identificação de conflitos prejudiciais e comportamentos disfuncionais, exigindo maior comprometimento por parte de alguns colaboradores do que de outros (DENISI; SMITH, 2014). Nesse caso, o principal objetivo seria tornar todos os membros da equipe responsáveis, motivando-os, mas também responsabilizando-os (KLEINGELD; MIERLO; ARENDS, 2011).

Para Nikols (2007), o sistema de GDRH gera diversos benefícios para o gerenciamento de pessoas na organização, por meio do *feedback* objetivo e periódico. O autor ressalta as melhorias na aprendizagem; geração de maior empenho e motivação; aperfeiçoamento na gestão de carreira através da identificação das necessidades de formação e desenvolvimento; criação de documentos legais para discriminação, reclamações e processos disciplinares ou demissões sem justa causa; melhoria na correlação da folha de pagamento com o desempenho organizacional, por meio da vinculação da avaliação à remuneração por desempenho; e aumento geral no desempenho.

Os efeitos positivos do sistema de GDRH, assim como de sua consistência, são objetos de estudos relacionados aos aspectos cognitivos do indivíduo e de equipes, destacando-se aqueles relacionados à justiça organizacional (KIM, HOLZER, 2016; ELVIRA; FARIA, 2021), engajamento no trabalho (KLEINGELD; MIERLO; ARENDS, 2011; KAKKAR; VOHRA,

2021; MAAKE; HARMSE; SCHULTZ, 2021) e satisfação no trabalho (MADANAT; KHASAWNEH, 2018; BONYADI; ASGHARI; KIAEI, 2020; RIVALDO, 2021), sendo este um dos enfoques que pode ter maior relação com o estilo de liderança (OSMANI; SEJDIU; JUSUFI, 2021).

2.3.1 Consistência do sistema de GDRH e Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um constructo investigado no campo do comportamento organizacional para compreender os diferentes resultados e impactos em diversos aspectos, e quanto melhor a percepção dos colaboradores em relação às tarefas a serem desempenhadas, mais favoráveis são os seus resultados, sendo reconhecida como um dos principais fatores que contribuem para o sucesso das empresas (SCOTT; PANDEY, 2005; QUIRK et al., 2016; RIVALDO, 2021).

Para Wright e Boswell (2002), a gestão de recursos humanos corrobora para: (1) habilidades dos funcionários, incluindo processos de seleção e recrutamento; (2) motivação, incluindo valorização baseada no desempenho; e (3) empoderamento, incluindo direitos iguais de participação. Um sistema de GDRH pode ser definido como um sistema de atividades inter-relacionadas projetadas para garantir que os funcionários possuam uma ampla gama de habilidades e competências para atingir os objetivos organizacionais dentro de um ambiente mais sinérgico (HIEB, 2014; MADANAT; KHASAWNEH, 2018; PENG, 2022).

O ambiente de trabalho também modula a satisfação no trabalho dos funcionários de três maneiras: (1) o trabalho em si; (2) em relação as responsabilidades associadas a função a ser desempenhada; (3) o reconhecimento por fazer o trabalho de forma eficaz (CAMP, 1994). Osmani, Sejdiu e Jusufi (2021) apontam que a satisfação do funcionário no trabalho inclui diversos fatores específicos da organização, como a atmosfera de trabalho, as características do trabalho e as oportunidades de desenvolvimento e avanço. Tais fatores também podem ser objetivos e subjetivos, estando relacionados às percepções ou julgamentos dos funcionários sobre o trabalho que realizam na organização (BONYADI; ASGHARI; KIAEI, 2020).

Onukwube (2012) concluiu em sua pesquisa que a política organizacional é fundamental para garantir a satisfação no trabalho e está atrelada principalmente aos procedimentos adotados pela organização. Portanto, a administração deve considerar as políticas organizacionais, pois elas afetam a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, o desempenho organizacional (BONYADI; ASGHARI; KIAEI, 2020).

Diferentes fatores podem levar a uma maior satisfação no trabalho, incluindo o sistema GDRH e sua consistência, pois são consideradas as características da avaliação de desempenho, propósito, fonte, justiça percebida e precisão de classificação (FOLGOR; KONOVSKY; CROPANZANO, 1992; KAMPKÖTTER, 2016). Tais fatores tem se mostrado fundamentais para a eficácia do processo de avaliação de desempenho (KAMPKÖTTER, 2016). A partir desse contexto e ressaltando o ambiente do setor público, pressupõe-se na terceira hipótese: **H3. A consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos impacta positivamente na satisfação no trabalho.**

2.3.2 Moderação da consistência do Sistema de GDRH na relação liderança e satisfação

A avaliação de desempenho inclui vários processos e atividades diferentes (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEN, 1998; ROSA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2013; SHIRINASHIHAMA, 2019). Compreende a determinação dos padrões de desempenho, a avaliação do líder em relação ao comportamento do subordinado durante o procedimento, a determinação da classificação de desempenho do avaliador e a comunicação entre avaliadores (BILGIN, 2007; KYJ; PARKER, 2008; LONGENECKER; FINK, 2017; HASSANPOUR et al., 2021; LOHMAN, 2021).

O processo de avaliação é predominantemente utilizado para fins administrativos e seus benefícios são reconhecidos ao longo do tempo, obtendo efeito na produtividade, comprometimento organizacional, motivação e satisfação, por meio de aumentos salariais e promoções (KELLOUGH; NIGRO, 2002; DOLEH, WEIR, 2007; BELTRÁN, 2008; RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014; AL-JEDAIA; MEHREZ, 2020; ANAND et al., 2020). No entanto, podem ser observadas percepções relacionadas à injustiça, quando há espaço para a inferência pessoal dos supervisores, o que deve afetar negativamente os níveis de satisfação no trabalho (FOLGOR; KONOVSKY; CROPANZANO, 1992; KAMPKÖTTER, 2016).

Para que o impacto do sistema de avaliação de desempenho seja positivo, é preciso ser claramente entendido pelos funcionários e explicado a eles sobre sua finalidade (DAOANIS, 2012). Nesse sentido, a clareza de papéis e entendimento do propósito das avaliações de desempenho, desencadeia um efeito sobre o comprometimento e a satisfação no trabalho dos funcionários (BAYMANI et al., 2017). Recomenda-se que as organizações estimulem mais comunicação entre líderes e seus subordinados, pois essa comunicação regular, principalmente no que diz respeito ao desempenho dos funcionários, pode ajudar as organizações a deixar seus

funcionários satisfeitos com seu trabalho e torná-los comprometidos com a organização (AGYARE et al., 2016).

A satisfação no trabalho do funcionário está positivamente associada e influenciada pela justiça organizacional percebida no processo de avaliação do desempenho que proporciona oportunidades de promoção, clareza nas atribuições e funções, além do *feedback* de desempenho (SHEN, 2004; ANAND et al., 2020). Há um efeito positivo entre a remuneração dos funcionários e satisfação no trabalho, mediado pela justiça, identificando as necessidades de treinamento, clareza nos objetivos da avaliação de desempenho e engajamento dos funcionários no desenvolvimento do sistema de avaliação (AGYARE et al., 2016).

Projetar e implementar cuidadosamente um sistema de avaliação e gestão de desempenho adequado e fornecer *feedback* apropriado em diferentes níveis organizacionais pode esclarecer as condições existentes e colaborar para a busca de objetivos (SHEN, 2004; ROSA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2013; AGYARE et al., 2016; BAYMANI et al., 2017). Pesquisas sobre o impacto da avaliação de desempenho nas atitudes dos funcionários enfatizam a necessidade de *feedback* e o seu impacto positivo na performance, individual e organizacional (DOLEH, WEIR, 2007). Tais estudos evidenciam que as avaliações de desempenho são eficazes para capacitar os colaboradores, comprometimento, responsabilidade, eficiência e qualidade do serviço além de promover a satisfação no trabalho (BAYMANI et al., 2017; THIELENY et al., 2018).

Mesmo o *feedback* negativo pode até certo ponto ser visto como útil, quando os líderes identificam necessidades potenciais de desenvolvimento ou treinamento, porque demonstra que o supervisor gastou tempo e esforço pensando no desenvolvimento futuro do funcionário (POON, 2004; ANAND et al., 2020). Assim, o reconhecimento parece desempenhar um papel importante dentro do processo de avaliação (POON, 2004). Quando a consistência do Sistema de GDRH não é percebida pelos colaboradores, não é aceito, devido a falta de conhecimento e entendimento dos objetivos, implementação ineficiente e questões de propriedade (DAOANIS, 2012; IQBAL; ADEEL; KHAN, 2021; ANAND et al., 2020; HASSANPOUR et al., 2021).

Os sistemas de GDRH permanecem centrais na forma como os gerentes analisam, recompensam e até punem os funcionários, mas também são frequentemente criticados como ineficazes ou até prejudiciais para indivíduos e organizações, dependendo da forma como são executados ou implementados (EVANS; TOURISH, 2016). Um dos principais objetivos da GDRH é melhorar o desempenho e a satisfação dos funcionários no trabalho, no entanto, pode ser desmotivador e impactar negativamente se houver algum desajuste (NAEM; JAMAL; RIAZ, 2017; YOON, 2021). A implementação inadequada desse sistema, a falta de padrões de

trabalho, a avaliação de desempenho dos funcionários que não está próxima da realidade, e nenhum processo de *feedback*, podem ser fatores que comprometem negativamente a sua eficácia (BAYMANI et al., 2017; ELVIRA, FARIA, 2021).

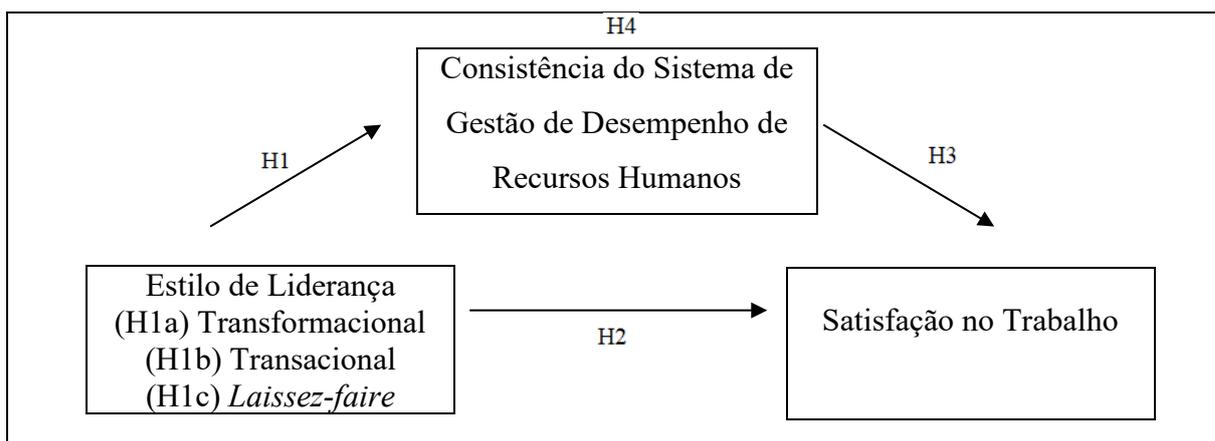
As distorções de avaliação, que são proeminentes em muitas organizações (MOERS, 2005), levam a menor aceitação e satisfação entre os funcionários e diminuem os incentivos ao comprometimento. Nesse sentido, pode haver diversas razões que causam rejeição ao sistema, tais como distorções de classificação, incluindo incentivos estratégicos dos avaliadores, favoritismo, punição injusta, motivos interpessoais ou traços de personalidade dos avaliadores (POON, 2004; PULAKOS, 2009; ELVIRA; FARIA, 2021).

É possível identificar na literatura estudos que mostram efeitos positivos da gestão de desempenho nos funcionários, como melhora nos resultados de desempenho, comportamento mais responsável, determinação e inovação (AUDENAERT et al., 2016; BACHRI et al., 2021). Ao mesmo tempo, há críticas direcionadas aos impactos negativos da gestão do desempenho dos funcionários, em relação ao seu bem-estar, levando a um menor grau de satisfação no trabalho e gerando frustração em relação ao sistema (EVANS; TOURISH, 2016; NAEM; JAMAL; RIAZ, 2017). Por exemplo, os resultados podem prejudicar a autoestima do funcionário, ou haver preocupação em continuar trabalhando e não receber nenhum aumento salarial no futuro, no caso de não alcançar os objetivos (KELLOUGH; NIGRO, 2002; DOLEH, WEIR, 2007). Essas reações podem dificultar qualquer discussão construtiva entre os líderes e subordinados para estabelecer novas metas. Ainda assim, a maioria dos funcionários deseja saber como está seu desempenho, principalmente quando contratados recentemente ou designados para novas funções e se sentem inseguros (ULLAH et al., 2021).

As características dos gestores tem sido foco de pesquisas, por revelar um impacto significativo na consistência do sistema de GDRH (HIEB, 2014; SHIRINASHIHAMA, 2019). Evidencia-se que quando os gestores possuem uma visão tendenciosa dos subordinados, falta de habilidades de *feedback*, com pouca frequência ou total falta, pode-se prejudicar a consistência do sistema (EVANS; TOURISH, 2016; ELVIRA, FARIA, 2021). Dada a importância de implementar um sistema de GDRH com padrões adequados, que apoie a tomada de decisão dos líderes e corrobore para influenciar positivamente o comportamento e percepção dos subordinados, contribuindo para o melhor desempenho, pressupõe-se que: **H4. A consistência do sistema de GDRH possui um efeito mediador na relação entre os estilos de liderança (H4a -Transformacional; H4b - Transacional; H4c - *laissez-faire*) e a satisfação no trabalho.**

Apresentados os aspectos teóricos acerca dos possíveis efeitos moderadores da consistência do sistema de GDRH na relação entre os estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) e a satisfação no trabalho, tendo o ambiente do setor público como cenário de análise, destaca-se na Figura 1 o modelo teórico de análise.

Figura 1 – Modelo teórico de análise



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 1 apresenta a síntese do modelo teórico de análise, sendo identificadas as hipóteses a serem investigadas no contexto do setor público, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Hipóteses de investigação

Hipóteses do estudo	Relação esperada	Suporte teórico
H1. Os estilos de liderança (H1a -Transformacional; H1b - Transacional; H1c - <i>laissez-faire</i>) estão positivamente relacionados à consistência do sistema de gestão de desempenho.	+	GÖZÜKARA; HATIPOYLY; GÜNEY, 2017; ASGHAR; OINO, 2018; BACHRI et al. 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021; SARI; SUDIARDITHA; SUSITA, 2021
H2. Os estilos de liderança (H2a - Transformacional; H2b - Transacional; e, H2c - <i>laissez-faire</i>) estão positivamente relacionados à satisfação no trabalho.	+	SCOTT; PANDEY, 2005; SPECCHIA et al., 2021; HINSE; MATHIEU, 2021; YOHANNES; WASONGA, 2021; BELIAS et al., 2021
H3. A consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos impacta positivamente na satisfação no trabalho.	+	KAMPKÖTTER, 2016; MADANAT; KHASAWNEH, 2018; BONYADI; ASGHARI; KIAEI, 2020;
H4. A consistência do sistema de GDRH possui um efeito mediador na relação entre os estilos de liderança (H4a-Transformacional; H4b- Transacional; H4c - <i>laissez-faire</i>) e a satisfação no trabalho.	+	HIEB, 2014; EVANS; TOURISH, 2016; SHARMA; SHARMA; AGARWAL, 2016; SHIRINASHIHAMA, 2019; ELVIRA; FARIA, 2021.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme evidenciado no Quadro 1, espera-se que as relações testadas no contexto do setor público contribuam com a literatura e a prática da avaliação e gestão de desempenho, a partir da relação entre os estilos de liderança e a satisfação no trabalho, moderada pela consistência do sistema de GDRH.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa científica é a aplicação prática de um conjunto de procedimentos objetivos utilizados por pesquisadores para desenvolver experimentos, gerar novos conhecimentos e combiná-los com informações pré-existentes (MARCONI; LAKATOS, 2005). Em linhas gerais, pesquisa é a atividade que visa resolver um problema, através da investigação, indagação e questionamento da realidade, permitindo formular um conhecimento ou um conjunto de conhecimentos no âmbito da ciência para ajudar na compreensão de determinado contexto e gerar informação histórica, que por meio do exercício dessa dinâmica, proporcione uma reflexão acerca do que foi aprendido como os resultados alcançados (PÁDUA, 2003).

Os procedimentos adotados são instrumentais e estão relacionados com a prática da pesquisa, como um conjunto de técnicas que permitem o desenvolvimento dessa atividade em diferentes pontos de seu processo. Nesse sentido, tais métodos colaboram e possibilitam o desenvolvimento do conhecimento sobre a realidade (PÁDUA, 2003). Resumidamente, essas etapas incluem a seleção de um tema para estudo, planejamento da investigação, desenvolvimento do método escolhido, coleta e tratamento dos dados, análise dos resultados, apresentação das conclusões e divulgação dos resultados (CRESWELL, 2010).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Na condução de uma pesquisa é necessário que a formulação de um problema, construção de hipóteses, identificação de relações entre variáveis, estabeleçam um contexto teórico, para sustentar o caráter científico (FERNANDES; GOMES, 2003). Diante disso, o delineamento da pesquisa, refere-se a estratégia adotada pelo pesquisador, por meio de uma condução lógica e coerente, a partir de um efetivo tratamento do problema e alcance dos objetivos propostos (MARCONI; LAKATOS, 2005).

Dessa forma, quanto a abordagem do problema, esta pesquisa é caracterizada como quantitativa, pois os resultados gerados serão quantificados a partir da utilização de técnicas estatísticas. De acordo com Mazzotti e Gewandsznajder (1998), recorre-se a linguagem matemática para detalhar determinados fenômenos e analisar as relações entre as variáveis investigadas. A abordagem quantitativa independe da opinião do pesquisador, não havendo interação do pesquisador com o objeto investigado (RICHARDSON, 2015). Ainda, essa abordagem possibilita a generalização dos resultados no ambiente pesquisado, dependendo dos procedimentos adotados e da representatividade da amostra (CRESWELL, 2010). A análise dos

fatos ocorre de forma sistêmica com base em procedimentos estatísticos que utilizam dados numéricos para testar variáveis e constructos (RICHARDSON, 2015).

Em relação ao objetivo, define-se como descritiva. Para Pádua (2003), o objetivo de uma pesquisa está relacionado com o problema a ser estudado e varia de acordo com a natureza, a evolução de conhecimento sobre determinada temática e o conhecimento do pesquisador acerca do assunto. A pesquisa caracterizada como descritiva possui a finalidade de analisar as relações, descrever a associação entre variáveis e entender a intensidade do fenômeno em estudo (FERNANDES; GOMES, 2003).

Em relação aos procedimentos técnicos adotados na pesquisa científica, deve-se identificar a maneira pela qual se conduz a obtenção de dados, sendo sua escolha atrelada aos objetivos propostos e a sua operacionalização. No contexto das ciências sociais empíricas, existem três abordagens principais para entender o comportamento humano: a) observar o comportamento que ocorre naturalmente no mundo real; b) criar situações artificiais e observar o comportamento anterior e a partir das situações definidas; c) perguntar às pessoas o que elas realizam ou pensam sobre determinado aspecto (MARCONI; LAKATOS, 2005). Nesse sentido, quanto aos procedimentos, a presente pesquisa é definida como de levantamento do tipo *survey*, pois aplicará um conjunto de perguntas sobre um tópico específico que não testa as habilidades do entrevistado, mas considera suas opiniões, interesses, aspectos de personalidade e informações biográficas (GÜNTHER, 2003).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa compreende os servidores públicos atuantes no contexto das autarquias federais vinculadas ao Ministério da Infraestrutura (MInfra), especificamente aqueles relacionados ao transporte rodoviário. A escolha desse corte populacional justifica-se em razão da importância econômica e social do órgão, tendo sua prestação de serviços um forte impacto e relevância no contexto nacional e na vida do cidadão brasileiro.

A importância de estudar o SGDRH em um órgão federal vinculado ao MInfra, deve-se ao constante trabalho que existe nessas autarquias para aumentar a produtividade e qualidade das atividades realizadas, por meio da busca de práticas e instrumentos de gestão que forneçam mensuração de processos de trabalho e melhorias aos programas de qualidade de vida dos servidores públicos no âmbito do governo federal. Nesse sentido, como população, identificam-se os servidores públicos das autarquias federais do transporte rodoviário vinculados ao MInfra, sendo sua amostra os respondentes, participantes da pesquisa, definidos por acessibilidade e

conveniência, portanto, trata-se de uma amostra não probabilística (RICHARDSON, 2015), conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Amostra da pesquisa

Amostra mínima esperada	Amostra alcançada
68 respondentes	132 respondentes

Fonte: Elaborado pelo autor.

A apuração do número mínimo de respondentes para composição da amostra foi realizada por meio do software *Gpower*®, atribuindo-se um poder de explicação de 0,8, para um efeito esperado de 0,15, cujo constructo mais relevante (Consistência do Sistema de GDRH) duas interações (Estilos de liderança e Satisfação no trabalho). Assim, observa-se como amostra mínima necessária 68 participantes para obtenção da validade estatística do modelo (HAIR JR. et al., 2009), sendo coletadas 132 respostas válidas.

3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

Em relação ao constructo da consistência do sistema de GDRH, faz-se oportuno mencionar que o comportamento do indivíduo precisa estar contemplado no conteúdo avaliado pelo sistema, sendo motivador e incentivador para que o colaborador siga o comportamento desejado pela organização (AUDENAERT et al., 2016; KAKKAR; VOHRA, 2021). A gestão de desempenho é um processo contínuo, desde o planejamento, execução, avaliação, *feedback* e adoção de medidas corretivas, que se refletem no atributo da consistência, sendo reconhecido como aspecto positivo (AUDENAERT et al., 2016). Quando os funcionários percebem a consistência do sistema de GDRH, desenvolvem expectativas positivas, que se traduzem na satisfação no trabalho (KAKKAR; VOHRA, 2021).

Nesse sentido, o constructo da satisfação no trabalho pode ser entendido como um atributo de responsabilidade dos líderes da organização, criado para manter os funcionários alinhados com os objetivos organizacionais (ALOISIO; COUGHLIN; SQUIRES, 2021). Dentre os aspectos que influenciam a percepção do colaborador de maior satisfação no trabalho, o ambiente e o clima organizacional e as lideranças são apontadas como fatores que impactam na motivação aos funcionários para não trocar de emprego, trabalhar melhor e fazer mais pelo

bem da organização, elevando o desempenho individual e da organização (LIN et al., 2016; THU; LOAN; QUYNH, 2022).

A gestão de desempenho proporciona aos líderes informações para subsidiar suas atividades, gerar melhoria nos resultados da organização e atingir os objetivos planejados, influenciando o comportamento dos funcionários (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020). Dessa forma, o líder pode proporcionar um ambiente de trabalho favorável e promover a satisfação no trabalho, utilizando a consistência do sistema de GDRH para conduzir os funcionários aos resultados desejados. Assim, os estilos de liderança são essenciais para interpretar como um sistema promove a consistência (AUDENAERT et al., 2016) e seus efeitos na satisfação no trabalho. No presente estudo, foi adotada a filiação teórica de Bass (1985) e Bass e Avolio (2000), em que são abordadas três dimensões desse constructo: transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Os construtos mencionados são apresentados no Quadro 3 a partir das suas definições operacionais evidenciadas.

Quadro 3 - Constructos da pesquisa

Constructos/Variáveis		Definições Operacionais	Autores
Estilo de liderança	Transformacional	O estilo de liderança reflete as atitudes dos líderes nas suas atividades de gestão, para influenciar o comportamento dos colaboradores.	Bass e Avolio (2000)
	Transacional		
	<i>Laissez-faire</i>		
Consistência do sistema de GDRH		Um sistema de GDRH 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 à avaliação processada.	Sharma, Sharma e Agarwal (2016)
Satisfação no Trabalho		A satisfação no trabalho diz respeito a comportamentos positivos no ambiente de trabalho, caracterizado pelo comprometimento.	Scott e Pandey (2005)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresentadas as definições operacionais dos constructos, a seguinte seção estabelece os procedimentos para coleta de dados e como foram realizadas as medições operacionais dos constructos.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de um levantamento do tipo *survey*, com recorte temporal transversal (CRESWELL, 2010; RICHARDSON, 2015). Para tanto, foram enviados os questionários de forma eletrônica, por meio do *google forms*, por e-mail e grupos de *whatsapp* aos servidores atuantes nas autarquias federais vincula ao MInfra, dentre os meses de abril e maio de 2022. A limitação do período para coleta dos dados possibilita a identificação da realidade daquele momento, portanto, trata-se de um estudo não longitudinal (CRESWELL, 2010). O questionário foi definido como instrumento utilizado para coleta de dados, utilizando-se perguntas fechadas, para resposta sem a presença do pesquisador (CRESWELL, 2010). Salienta-se que as escalas de avaliação dos constructos já foram validadas em estudos anteriores.

O questionário é composto por 13 assertivas sobre consistência dos sistemas de GDRH, 21 que tratam do estilo de liderança e 03 questões voltadas à satisfação no trabalho, configuradas em escala *Likert* de sete pontos, variando de (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente, além de 5 questões relacionadas ao perfil dos respondentes, totalizando 42 questões. A formulação do questionário foi realizada por meio do aplicativo *Google Forms*® em 3 blocos, de acordo com os constructos e outro para identificação do perfil da amostra. Vale ressaltar que foi realizado um pré-teste com funcionários servidores vinculados ao Ministério da Infraestrutura, não sendo observada necessidade de ajustes no instrumento de coleta de dados.

Em relação aos preceitos éticos, junto ao instrumento de pesquisa foi encaminhado o termo de consentimento e livre esclarecimento (TCLE), explicando a participação voluntária do respondente, além de assegurar seu anonimato. O TCLE ainda firma que a coleta dos dados versa sobre variáveis de controle (gênero, área de atuação, escolaridade, anos de experiência na instituição e idade) para fins da pesquisa acadêmica, bem como a captação das percepções dos respondentes quanto à consistência do sistema de GDRH, os Estilos de liderança e a Satisfação no trabalho. Assim, apresenta-se no Apêndice A os blocos que constituem o instrumento de coleta de dados.

Para análise da consistência do sistema de GDRH foi utilizado o instrumento de pesquisa desenvolvido por Sharma, Sharma e Agarwal (2016) e posteriormente aplicado por Kakkar e Vohra (2021). O instrumento apresenta alpha de Cronbach de 0,83, com poder explicativo de 52,99%. Posteriormente, foi submetido à análise fatorial confirmatória (AFC), confirmando a estrutura de itens proposta. As cargas fatorais estavam acima de 0,5 e todas

foram significativas a nível de 1%, ademais, as covariâncias entre os fatores foram inferiores a 0,8 (SHARMA; SHARMA; AGARWAL, 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 realizadas adaptações na escrita para adequação ao ambiente da Administração Pública.

Para a avaliação do estilo de liderança, foi utilizado o instrumento denominado Questionário de Liderança Multifator (MLQ), proposta por Bass e Avolio (2000), estruturado para mensurar os comportamentos de liderança transformacional (12 itens), transacional (06 itens) e *laissez-faire* (03) itens. Os itens foram avaliados em uma escala *Likert* de sete pontos. Para verificar o grau em que se encontra cada dimensão, foram somados os indicadores que as representam. A interpretação ocorre da seguinte forma: igual ou menor que 08, baixo grau; entre 09 e 13, grau moderado; e acima de 14, grau elevado (BARRETO et al., 2013). Para Bass e Avolio (2000), o instrumento apresenta um grau de confiabilidade que varia entre 0,74 e 0,91 (alpha de Cronbach).

A satisfação no trabalho é mensurada por meio das questões propostas por Scott e Pandey (2005), utilizadas por Zonatto et al. (2020), com a utilização de uma escala Likert de sete pontos. Os procedimentos de análise de dados são apresentados na próxima seção.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados coletados, foram empregados procedimentos de estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. O principal objetivo da análise de estatística descritiva, é observar os parâmetros em todos os elementos da população e tirar conclusões a partir dos dados para enriquecer o conhecimento e os detalhes da realidade explorada (SILVESTRE, 2007). Por sua vez, a modelagem de equações estruturais é uma técnica que permite separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes (HAIR JR. et al., 2009). De forma mais ampla, esse tipo de modelagem é considerada uma técnica que estima de modo apropriado e mais eficiente diversas equações de regressão múltipla separadas e estimadas simultaneamente (HAIR JR. et al., 2009).

Inicialmente, os dados coletados foram tabulados no software *Microsoft Office Excel*® para conferência, permitindo a análise mediante procedimentos estatísticos univariados e multivariados. Essa conferência inicial teve por objetivo verificar a conformidade dos dados, identificação de informações ausentes, valores fora dos limites das escalas e conversões, quando

necessário; observação de *outliers*; e, realização dos testes de normalidade (HAIR JR. et al., 2009).

Depois da verificação, os dados foram importados para análise estatística descritiva no software *Statistical Package for the Social Sciences*® (SPSS), para apuração de cada constructo de mensuração, avaliando-se a frequência das respostas obtidas a partir da análise dos valores mínimos e máximos (intervalo real), frequência, média, moda, mediana e desvio padrão. A seguir, foram utilizadas técnicas multivariadas, que servem para analisar múltiplas variáveis em um único conjunto de relações dados, 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). Da mesma forma, os dados foram importados no software *SmartPLS*®, para modelagem das equações estruturais.

Também foi utilizada a técnica multivariada de análise fatorial exploratória (AFE). Segundo Hair Jr. et al. (2009), essa técnica investiga as relações entre grupos de variáveis, pela busca de fatores comuns, de forma a construir uma estrutura de consistência entre os constructos. Os constructos desta pesquisa foram validados e utilizados em pesquisas anteriores, de modo que a análise fatorial tem a intenção de verificar o seu agrupamento, corroborando achados de tais pesquisas. Os critérios para AFE estão dispostos na Quadro 4.

Quadro 4 – Critérios utilizados para análise fatorial exploratória

Indicador	Valor esperado	Autores
Alfa de Cronbach	>0,70	Hair Jr. et al. (2009)
Kaiser-Meyer Olkin (KMO)	>0,50	
Teste de esfericidade de Bartlett	$p < 0,05$	
Cargas fatoriais (indicadores)	>0,35	
Comunalidades	>0,60	

Fonte: Hair Jr. et al. (2009).

Na sequência, realizou-se a análise fatorial confirmatória, com a finalidade de verificar a confiabilidade e validade dos constructos investigados. Essa análise consiste em testar o quão as variáveis mensuradas representam adequadamente um menor número de constructos, que se propõem a medir (HAIR JR. et al., 2009). Para os autores, analisar essa adequação requer a verificação do ajuste do modelo. Os critérios definidos para medidas do ajuste global do modelo estão expostos na Quadro 5.

Quadro 5 – Medidas de ajuste global do modelo

Indicador	Vlr. Recomendado	Referência
Qui²/Grau de Liberdade (GL)	<5	Hair Jr. et al. (2009)
Significância estatística (P)	p < 0,05	
Índice de adequação comparativo (CFI)	>0 e <1 (melhor mais próximo de 1)	
Índice Tucker-Lewis (TLI)		
Índice de adequação normado (NFI)		
Erro quadrático médio de aproximação (RMSEA)	< 0,10	Hair Jr. et al. (2009)
Alfa de <i>Cronbach</i> (constructo)	> 0,70	
Cargas Fatoriais (indicadores)	> 0,40	
Confiabilidade Composta (CC)	> 0,50	
Variância Média Extraída (AVE)	> 0,50	

Fonte: Hair Jr. et al. (2009)

Após a análise confirmatória, foi realizada a avaliação dos modelos estruturais de mensuração, via modelagem de equações estruturais. Para avaliação da qualidade do modelo, foram utilizados os indicadores apresentados no Quadro 5. Sublinha-se que essa abordagem estatística é utilizada para testar hipóteses que compreendem relações entre variáveis latentes e observadas (HAIR JR. et al., 2009).

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Podem ser identificadas algumas possíveis limitações da pesquisa, sendo destacado o fato do levantamento de dados ter sido realizado com servidores públicos atuantes em uma autarquia do governo federal, não permitindo a generalização dos resultados para todo o setor público. Entretanto, demonstra-se relevante no contexto estudado. Outra limitação apontada refere-se à necessidade de utilização de um sistema de GDRH, razão que justifica a investigação das relações na autarquia estudada. Com isso, verifica-se que os construtos investigados e suas interações são relevantes e novas pesquisas podem ser potencializadas e estimuladas acerca do tema, permitindo a realização de estudos comparativos.

Do ponto de vista da coleta de dados, a transversalidade da análise não permite estabelecer relações de causalidade. Contudo, a escala da consistência de SGDRH é recente na literatura, embora validada, é pouco utilizada, sobretudo no setor público, 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 das tentativas do pesquisador de minimizar tais efeitos com o pré-teste realizado.

Para mais, a abordagem quantitativa pode ser um limitador metodológico, pois não possibilitou a investigação com profundidade acerca dos constructos de análise, o que pode ressaltar outras variáveis e relações. Apesar dessas limitações mencionadas, reafirma-se a preocupação como o rigor metodológico para minimizar seus efeitos, garantindo a sua integridade para o desenvolvimento da pesquisa, em respeito ainda aos aspectos éticos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo é apresentada a análise e interpretação dos resultados da pesquisa. Inicialmente, foi caracterizada a amostra e descritos os perfis dos profissionais participantes. Em seguida, são apresentados os resultados da análise descritiva dos dados e, com base na modelagem de equações estruturais, foi avaliada a relação entre as variáveis propostas neste estudo para inferir os principais resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A pesquisa contou com a participação de 132 servidores públicos, dentre gestores e não gestores como respondentes. Na Tabela 1 é apresentado o perfil dos profissionais, evidenciando suas principais características (gênero, faixa etária e formação).

Tabela 1 – Perfil 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%
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.

Verifica-se que a maior parte dos respondentes é do gênero masculino (58%). Em relação a faixa etária, observa-se que 3,03% dos respondentes possuem até 30 anos, 44,69% estão entre 31 a 40 anos, 31,06% possuem de 41 a 50 anos, 12,12% estão entre 51 a 60 anos e 9,1% estão acima de 60 anos. Estudos anteriores realizados no contexto do setor público, ressaltam que os servidores com maiores idades (acima de 35 anos) tendem a apresentar maior motivação e satisfação no trabalho, desempenhando suas atividades com mais eficiência

(RODRIGUES; REIS NETO; GONÇALVES FILHO, 2014; THU; LOAN; QUYNH, 2022). Nessa linha, Sarker, Crossman e Chinmetepituck (2003) acrescentam que a satisfação possui tendência de aumentar conforme avança a maturidade e a vida adulta, pois os trabalhadores passam por um processo de habitualização de suas atividades.

Quanto a formação acadêmica dos respondentes, os resultados indicam que 55,3% possuem especialização do tipo *lato sensu*/MBA, seguido de 32,5% com ensino superior completo, 7,6% com titulação de mestrado; 2,3% com doutorado e 2,3% com ensino médio completo. Cardoso Júnior e Nogueira (2011) sugerem que a reestruturação da força de trabalho do setor público tem elevado a formação de níveis superior gradualmente, dado que os servidores estão sendo selecionados por concurso público com base em critérios meritocráticos, que enfatizam a educação continuada, melhorando o desempenho institucional. Ademais, servidores com maiores níveis de formação acadêmica são mais propensos a se envolver em atividades fim, sugerindo um potencial de maior impacto na produtividade geral do setor público e gerando maior coesão e homogeneidade dentro da categoria (JUNIOR; NOGUEIRA, 2011).

Em relação aos aspectos profissionais dos respondentes participantes da pesquisa, apresenta-se na Tabela 2 a área de atuação e o tempo no cargo.

Tabela 2 – Aspectos profissionais dos participantes da pesquisa

Área de atuação	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Meio	83	62,9%
Fim	49	37,1%
Totais	132	100%
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.

De acordo com a Tabela 2, observa-se que a área de atuação dos respondentes da pesquisa concentra-se em áreas meios (62,9%), enquanto os atuantes nas áreas fins representam 37,1%. Ainda, verifica-se que 62,1% dos respondentes não exercem cargos de gestão no setor público, enquanto os outros 37,9% atuam com alguma atividade de gestão. Em relação ao período de atuação na instituição, destaca-se o período entre 8 a 10 anos (61,35%), seguido de

11 a 16 anos (25%), enquanto o menor período compreende um grupo de respondentes que está a mais de 17 anos (13,65%). Percebe-se que todos os respondentes atuam na instituição em período superior a 8 anos, podendo tal resultado ser justificado pela estabilidade proporcionada por meio de concurso público, como chama atenção Sarker, Crossman e Chinmeteepituck (2003). Para os autores, a estabilidade demonstra ser um fator preditor da satisfação extrínseca do funcionário, motivando-o a ficar mais tempo no mesmo emprego (SARKER; CROSSMAN; CHINMETEEPITUCK, 2003).

Evidencia-se na Tabela 3 a percepção dos respondentes acerca dos estilos de lideranças de suas chefias imediatas, identificada a partir de questões de escala Likert de 7 pontos.

Tabela 3 – Percepção dos participantes da pesquisa sobre estilos de liderança das chefias imediatas

Nível	Baixo		Moderado		Alto		Totais
	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	
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.

A partir dos dados apresentados na Tabela 3, percebe-se que os estilos transacional e transformacional se confundem, pois demonstram menores diferenças nos níveis moderado e alto. O estilo de liderança é considerado um modo de interação entre líderes e subordinados, contudo, existem distinções expressivas entre os estilos que podem se refletir no processo decisório, na maneira que essa relação se forma e no efeito exercido no liderado (PRADHAN, PRADHAN, 2015; NAM; PARK, 2019; NANJUNDESWARASWAMY, 2019; WIBOWO; HAYATI, 2019). Esse resultado é explicado por Hunt e Fedynich (2019) quando apontam que pode haver confusão na percepção dos liderados sobre o estilo do seu líder, devido à dificuldade de transpor os conceitos abstratos para a complexidade prática organizacional. Destacam-se ainda os resultados em relação ao estilo *laissez-faire* ou ausência de liderança como o mais percebido entre os respondentes. Na literatura que trata do tema, é possível identificar maiores quantidades de estudos que analisam os efeitos práticos dos estilos de liderança transacional e transformacional, dado que estes são considerados os mais comumente utilizados nas organizações (BRYANT, 2003; JUDGE; PICCOLO, 2004; MCCLESKEY, 2014; KARK; DIJK; VASHDI, 2018; MUFTI et al., 2019; OHUNAKIN et al., 2019; PURWANTO; ASBARI; SANTOSO, 2019).

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

A análise descritiva foi desenvolvida a partir da estatística descritiva (mediana, moda, média e desvio padrão) de cada um dos constructos. A Tabela 4 evidencia esses resultados em relação aos Estilo de Liderança.

Tabela 4 – Estatística descritiva do constructo estilo de liderança

Indicadores do constructo Estilo de Liderança	Mediana	Moda	Média	Desv. P.
ELTF1 Faz-me sentir bem ao seu lado	6	7	5,53	1,71
ELTF2 Tenho plena confiança nele	6	7	5,41	1,68
ELTF3 Sinto-me orgulhoso(a) em trabalhar com ele	6	7	5,32	1,72
ELTF4 Expressa em poucas palavras o que posso fazer	6	7	5,31	1,75
ELTF5 Passa uma imagem empolgante sobre que pode ser feito	5	7	5,04	1,84
ELTF6 Ajuda-me a encontrar significado no meu trabalho	5	7	4,76	1,95
ELTF7 Faz pensar sobre os problemas	5	6	4,78	1,90
ELTF8 Proporciona novas perspectivas sobre os problemas	5	6	4,87	1,95
ELTF9 Possibilita que as ideias sejam repensadas	5	6	4,74	1,88
ELTF10 Ajuda no desenvolvimento	6	7	4,98	1,94
ELTF11 Permite saber o que pensa sobre a atividade desenvolvida	5	7	4,80	1,97
ELTF12 Dá atenção pessoal	5	7	4,79	1,93
ELTS1 Fala o que precisa ser feito para que seja recompensado	5	6	4,50	1,92
ELTS2 Reconhece e recompensa quando há o alcance de metas	5	7	4,97	1,88
ELTS3 Chama atenção sobre o que se pode conseguir	5	6	4,71	1,90
ELTS4 Fica satisfeito quando há o atingimento dos padrões desejados	6	7	5,56	1,71
ELTS5 Não há tentativa de mudanças, enquanto estiver funcionando	6	7	5,39	1,59
ELTS6 Comunica os padrões que devem ser seguidos	5	6	4,87	1,85
AUSL1 O trabalho pode ser realizado da forma que estiver habituado	6	7	5,63	1,38
AUSL2 O que eu quero fazer é aprovado pela liderança	6	6	5,49	1,34
AUSL3 Pergunta-me somente o que é essencial	6	6	5,21	1,58

Fonte: Dados da pesquisa.

O constructo estilo de liderança foi avaliado em três enfoques: transacional, transformacional e *laissez-faire* ou ausência de liderança. Observa-se na Tabela 4 que todos os indicadores dos três estilos obtiveram respostas mínimas (1) e máximas (7), o que significa um certo grau de discordância em relação as afirmativas, na percepção dos respondentes acerca do estilo de liderança do seu gestor.

Quanto ao estilo de liderança transformacional, as maiores médias são verificadas pelos indicadores ELTF1 (5,53) e ELTF2 (5,41), bem como os menores desvio padrão (1,71, e 1,68) respectivamente. Esses dados demonstram que os respondentes possuem um bom relacionamento com seus líderes, o que resulta em um sentimento positivo ao estarem próximos. É de suma importância que haja uma sinergia no relacionamento entre gestor e liderado para alcançar um elevado padrão de eficácia e satisfação no trabalho (OSMANI; SEJDIU; JUSUFI, 2021). Essas características positivas estão atreladas ao estilo transformacional, que possuem

líderes carismáticos, empenhados em criar conexões com os colaboradores através de relacionamento pautado na confiança e ética, além de possuir uma preocupação em cuidar dos interesses de todos os indivíduos da organização (ONYIBOR; OKOYE; AGHANYA, 2021).

No tocante ao estilo transacional, os indicadores demonstram resultados contrastantes, sendo o ELTS4 com a média mais elevada (5,56), o que significa que os indivíduos reconhecem que seus líderes ficam satisfeitos quando os padrões desejados são atendidos. Em contrapartida, o indicador ELTS1 é o que representa menor média (4,50), o que indica que nem sempre a liderança deixa claro o que precisa ser feito para que haja algum tipo de recompensa pelo trabalho realizado. A literatura reforça que para o sucesso de uma liderança transacional, é preciso a utilização de fatores extrínsecos para impactar positivamente o colaborador, portanto, recompensar e punir, torna-se fundamental, por outro lado, se utilizado de forma errada, pode comprometer a satisfação e o desempenho (BRYANT, 2003; MUFTI et al., 2019; NAM; PARK, 2019)

No enfoque da ausência de liderança (*laissez-faire*), observa-se médias significativamente altas, como no indicador AUSL1, que refere-se a liberdade de poder realizar o trabalho da forma que estiver habituado, com a maior média (5,63), e o indicador AUSL2, o qual avalia se o que o liderado quer fazer é aprovado pela liderança (5,49), e o indicador AUSL3, que mede se o gestor pergunta somente o essencial (5,21). A ausência de liderança possui característica mais passiva, que atribui maior autonomia para o liderado e conseqüente menor responsabilidade para o líder (CHAUDHRY; JAVED, 2012; GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018). Este estilo apresenta divergências na literatura, pois funciona muito bem quando se trata de funcionários autodisciplinados, com alto nível de conhecimento e habilidades, por outro lado, pode representar menor grau de inspiração e maior insegurança (GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018; CELDRAN, 2020; THANH; QUANG, 2022).

Os resultados sugerem que o clima organizacional reflete os valores mantidos pela liderança, através de aspectos como autonomia, confiança, reconhecimento, inovação e justiça, que conseqüentemente pode influenciar na satisfação, desempenho de tarefas e ações que precisam ser tomadas para atingir os objetivos propostos (OSMANI; SEJDIU; JUSUFI, 2021).

Apresenta-se na Tabela 5 os resultados da estatística descritiva do constructo consistência do sistema de gestão de recursos humanos.

Tabela 5 – Estatística descritiva do constructo CSGDRH

Indicadores	Mediana	Moda	Média	Desv. P.
CSGD1 O plano de desempenho gera clareza sobre o que se espera...	5	6	4,96	1,75
CSGD2 O plano de desempenho ajuda para o atingimento de metas...	5	7	4,94	1,71
CSGD3 Meu chefe e eu atualizamos minhas metas com frequência...	4	5	4,05	1,94
CSGD4 Feedbacks contínuos fornecem uma avaliação mais precisa...	5	6	4,67	1,96
CSGD5 No ciclo de avaliação os pontos de melhorias são apontados...	4	5	4,07	2,06
CSGD6 Recebo a orientação que preciso para atingir os objetivos...	5	5	4,05	2,02
CSGD7 O feedback anual é uma representação do feedback contínuo...	4	1	3,92	2,01
CSGD8 Meus comportamentos e habilidades são avaliados com precisão	4	4	4,20	1,98
CSGD9 Minha avaliação de desempenho anual é muito objetiva...	4	5	4,12	2,01
CSGD10 Minha avaliação de desempenho tem resultados precisos...	4	4	4,12	1,96
CSGD11 Meus resultados estão vinculados à minha classificação...	4	5	4,11	1,98
CSGD12 Minha avaliação anual está relacionada aos meus resultados...	5	5	4,34	2,06

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 5, percebe-se que nem todos os respondentes consideram que o sistema de gestão de recursos humanos é consistente, resultado confirmado pela escala de respostas que alcançou alternativas mínimas (1) e máximas (7). As médias mais altas encontradas nesse constructo foram em relação ao plano de desempenho e se ele transmite uma ideia clara do que se espera do liderado para atingimento das metas organizacionais (4,96) e se ajuda a focar os esforços para identificação de metas, comportamentos ou habilidades relevantes para alcance dos objetivos (4,94), que encontram-se respectivamente nos indicadores CSGD1 e CSGD2.

Achados anteriores indicam que o sistema de gestão de recursos humanos pode colaborar para o reconhecimento e eficiência organizacional, de modo que seja útil para ajustar o plano de desempenho e detectar mudanças necessárias (ALMOHTASEB et al., 2019; CONTEH et al., 2020). Dessa maneira, trata-se de um elemento central da estratégia de gerenciamento de desempenho, capaz de influenciar na interação cognitiva, sendo um processo que ajuda os funcionários a entender e aceitar normas organizacionais (KIM; HOLZER, 2016; LIN; KELLOUGH, 2018; CONTEH et al., 2020).

Em contraste, o indicador CSGD7 que investiga se o *feedback* anual durante a avaliação de desempenho é uma representação precisa do acompanhamento contínuo durante o ciclo de desempenho, representa a menor média (3,92). Com isso, identifica-se que na percepção dos profissionais participantes da pesquisa, existe uma inconsistência no processo desde as fases iniciais do SGDRH, que pode prejudicar o *feedback* necessário para o desenvolvimento contínuo. A consistência do sistema é representada por meio de um ciclo de etapas contínuas para integrar informações e gerenciamento de pessoal para promover a execução e o direcionamento consistente de desempenho, motivando os funcionários a concluir as tarefas da

melhor forma possível (AUDENAERT et al., 2016; BAUWENS; AUDENAERT; DECRAMER; 2019). É preciso que o processo seja bem elaborado desde as primeiras etapas, até as últimas, visto que do contrário pode comprometer os resultados (AUDENAERT et al., 2016; BAUWENS; AUDENAERT; DECRAMER, 2019; KAKKAR; VOHRA, 2021).

A adoção de um sistema de gestão de desempenho para os servidores públicos pode ter entre seus principais benefícios a contribuição com a prática de *feedback*, suporte e orientação para desenvolvimento de tarefas (BAUWENS; AUDENAERT; DECRAMER, 2019; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020). Portanto, os funcionários podem entender melhor a organização e o significado de seu trabalho, de modo a ter um reflexo positivo em suas ações e satisfação no trabalho (AUDENAERT et al., 2016).

Na Tabela 6 são apresentados os resultados da estatística descritiva do constructo da satisfação no trabalho.

Tabela 6 – Estatística descritiva do constructo satisfação

Indicadores	Mediana	Moda	Média	Desv. P.
SATF1 Recomendo minha organização como um bom lugar...	5	6	5,08	1,60
SATF2 Estou satisfeito com meu trabalho...	6	6	5,39	1,39
SATF3 Estou satisfeito com a minha organização...	5	5	4,92	1,55

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise descritiva desse constructo demonstra médias elevadas, tendo em vista que nenhuma afirmativa teve grau de discordância total assinalada (1). O indicador com maior média é o SATF2, indicando que os profissionais encontram-se satisfeitos com o seu trabalho atual (5,39). A satisfação no trabalho é constantemente citada como fator de retenção de colaboradores nas organizações, capaz de elevar o sentimento de realização pessoal, sensação de pertencimento e de que as tarefas que precisam ser desenvolvidas, também podem ser gratificantes (BOWLING; BEEHR, 2006; BOWLING; HAMMOND, 2008; ZONATTO et al., 2020).

Os indicadores SATF1 e SATF3 apresentam média de 5,08 e 4,92, respectivamente. Esse resultado corrobora os estudos anteriores quando apontaram que o ambiente e o clima de trabalho são fatores que impactam na percepção de satisfação e ajudam a internalizar as metas e, conseqüentemente, fazem mais pelo bem da organização, porém, em contrapartida, também pode exercer uma influência significativa para o descontentamento de colaboradores quando identificados aspectos negativos e desfavoráveis (LIN et al., 2016; THU; LOAN; QUYNH, 2022).

Dentre as partes interessadas em promover a satisfação no trabalho citam-se: liderança e liderados (RIVALDO, 2021). Na perspectiva dos líderes, eles querem encontrar funcionários satisfeitos e que, por consequência, tenham atitudes mais positivas em relação ao trabalho, dedicados as suas atividades e comprometidos com a organização (SAKIRU et al., 2013; GONZÁLEZ, 2016). Do ponto de vista dos funcionários, eles criam suas próprias expectativas, buscando traçar e alcançar metas e receber o retorno pelo seu desempenho (MWESIGWA; TUSIIME; SSEKIZIYIYU, 2020). Essa dinâmica demonstra ser um fator chave para alcançar vantagens competitivas e elevar os níveis de eficácia no desempenho organizacional (SAARI; JUDGE, 2004; MWESIGWA; TUSIIME; SSEKIZIYIYU, 2020).

A Tabela 7 apresenta os resultados da análise da matriz de correlações entre as variáveis analisadas.

Tabela 7 – Matriz de correlação dos principais constructos

Variáveis	ELTF	ELTS	AUSL	CSGDRH	SATF
ELTF	1				
ELTS	,901**	1			
AUSL	,390**	,554**	1		
CSGDRH	,638**	,628**	,203*	1	
SATF	,526**	,536**	,254**	,625**	1

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

Legenda: ELTF. Estilo de liderança transformacional; ELTS. Estilo de liderança transacional; AUSL. Ausência de liderança; CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; SATF. Satisfação.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para estimar a correlação de duas variáveis que não possuem uma distribuição conjunta normal bivariada, o coeficiente de correlação utilizado foi o de Spearman, de acordo com as seguintes escalas de intervalo: coeficientes de 0,10 (baixa correlação), 0,30 (correlação moderada) e 0,50 ou superior (alta correlação) (MILES; SHEVLIN, 2001). É possível inferir que a maioria dos constructos em análise apresentaram correlações bivariadas elevadas, positivas e significativas a nível de $p > 0,01$.

Os resultados apresentados na Tabela 7 demonstram que o ELTF (estilo de liderança transformacional) possui uma alta correlação com o ELTS (estilo de liderança transacional) (0,901 a $p > 0,01$). Com esse resultado é possível inferir que as percepções acerca desses estilos de liderança podem se confundir entre os respondentes, de forma que identifiquem ambas as características em suas chefias. Acerca das demais relações identificadas nesta etapa da pesquisa são consideradas fracas.

Esses resultados corroboram com a pesquisa de Sant’anna, Paschoal e Gosendo (2012), que indica a existência de diversos estilos de líderes nas organizações, que podem enviar diferentes tipos de comportamentos com base nas condições e situações de trabalho que se apresentarem. Ainda nessa perspectiva, os autores discutem a possibilidade de coexistir em um único estilo, múltiplos aspectos e características que compõem outros estilos (SANT’ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

A Tabela 8 apresenta os resultados do teste para identificar a ocorrência de viés de método (common method bias), conforme os critérios estabelecidos por Hair Jr. et al. (2009).

Tabela 8 – Teste de viés de método (variância total explicada)

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	19,488	54,133	54,133	19,488	54,133	54,133	12,903	35,842	35,842
2	4,121	11,449	65,582	4,121	11,449	65,582	7,593	21,091	56,932
3	2,202	6,116	71,698	2,202	6,116	71,698	2,669	7,413	64,345
4	1,390	3,860	75,558	1,390	3,860	75,558	2,611	7,254	71,599
5	1,167	3,241	78,799	1,167	3,241	78,799	2,592	7,200	78,799
6	,858	2,385	81,183						
7	,659	1,830	83,014						
8	,649	1,803	84,817						
9	,581	1,615	86,431						
10	,517	1,435	87,867						
11	,427	1,186	89,053						
12	,383	1,064	90,117						
13	,328	,912	91,028						
14	,306	,849	91,877						
15	,287	,798	92,676						
16	,261	,726	93,402						
17	,246	,684	94,086						
18	,218	,605	94,690						
19	,204	,568	95,258						
20	,195	,542	95,800						
21	,180	,500	96,300						
22	,157	,437	96,737						
23	,147	,409	97,146						
24	,137	,380	97,526						
25	,136	,377	97,903						
26	,118	,327	98,229						
27	,107	,297	98,527						
28	,088	,246	98,772						
29	,086	,240	99,013						
30	,075	,207	99,220						
31	,068	,188	99,408						
32	,053	,148	99,556						
33	,049	,135	99,691						
34	,045	,125	99,816						
35	,036	,101	99,917						
36	,030	,083	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste de viés do método foi realizado pela análise de componentes principais, permitindo observar que o conjunto de indicadores utilizados, agrupam-se em 5 fatores diferentes, sendo que o primeiro fator explica 54,13% da variância média extraída do modelo. Esse resultado demonstra não haver viés de método. De acordo com a concepção de Hair Jr. et al. (2009) é comum nas ciências sociais que testes de viés de método aceitem uma solução que explique acima de 50% da variância total, sendo considerada satisfatória.

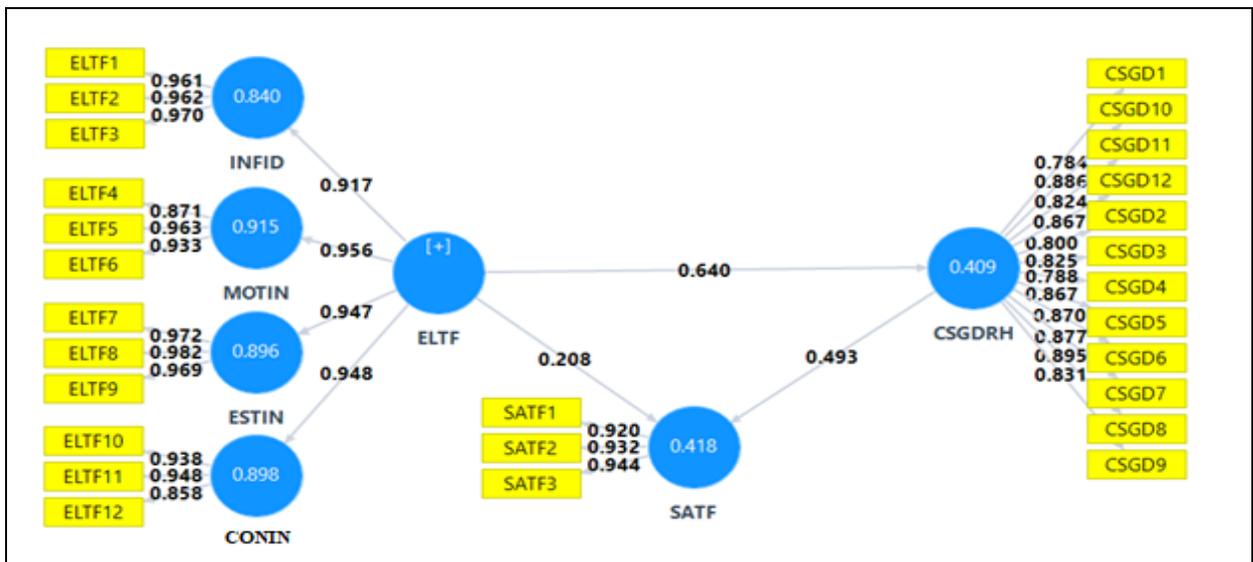
4.3 MODELAGEM ESTRUTURAL

Esta seção inclui o modelo estrutural proposto para o estudo, de acordo com os objetivos previamente indicados: modelo de efeitos da consistência do SGDRH na relação entre liderança transformacional e satisfação no trabalho; efeitos da consistência do SGDRH na relação entre liderança transacional e satisfação no trabalho; e efeitos da Consistência do SGDRH na relação entre ausência de liderança e satisfação no trabalho.

4.3.1 Efeitos da Consistência do SGDRH entre liderança transformacional e satisfação

A Figura 2 apresenta os resultados dos coeficientes de caminho do primeiro modelo estrutural testado acerca dos efeitos da consistência do SGDRH na relação entre liderança transformacional e satisfação.

Figura 2 - Resultados dos coeficientes de caminho do primeiro modelo estrutural testado



Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos resultados apresentados na Figura 2, verifica-se por meio do critério de Hair Jr. et al. (2009), que as cargas padronizadas das variáveis dos constructos CSGDRH, ELTF e SAT, atingiram a significância estatística apropriada de no mínimo 0,5. Portanto, permite a validação da composição do constructo, sem a necessidade de inclusão ou exclusão. Ressalta-se que o indicador que obteve a menor carga fatorial foi o CSGD1 (0.784) que aborda se o plano de desempenho baseado no sistema de gestão de desempenho, proporciona uma ideia clara do que se espera do liderado para atingir as metas organizacionais.

Com base nos critérios propostos por Fornell e Larcker (1981) para confirmar a validade discriminante deve-se comparar a raiz quadrada do AVE com as correlações existentes, onde a raiz quadrada do AVE deve ser maior que as correlações existentes entre outros construtos para que o modelo infira a validade. A segunda análise procedeu-se a partir dos critérios estabelecidos por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009), para avaliar a AVE (Average Variance Extracted). Com a finalidade de qualificar o primeiro modelo, foram analisados os indicadores de ajuste e confiabilidade, conforme apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 – Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do primeiro modelo

Validade Discriminante	INFID	MOTIN	ESTIN	CONIN	CSGDRH	SATF
INFID	0,964					
MOTIN	0,856	0,923				
ESTIN	0,782	0,885	0,974			
CONIN	0,820	0,865	0,889	0,915		
CSGDRH	0,509	0,611	0,665	0,621	0,844	
SATF	0,464	0,489	0,507	0,512	0,626	0,932
Collinearity Statistic (VIF)	INFID	MOTIN	ESTIN	CONIN	CSGDRH	SATF
CSGDRH						1,693
ELTF	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,693
Indicadores de Confiabilidade	AVE	CC	Alfa de Cronbach	R Square	Relevância Preditiva (Q²)	Tamanho do Efeito (f²)
ELTF	0,791	0,978	0,976	-	-	0,750
INFID	0,929	0,975	0,962	0,840	0,778	0,818
MOTIN	0,853	0,945	0,913	0,915	0,777	0,679
ESTIN	0,949	0,983	0,973	0,896	0,850	0,855
CONIN	0,838	0,939	0,902	0,898	0,751	0,648
CSGDRH	0,712	0,967	0,963	0,409	0,286	0,659
SATF	0,869	0,952	0,924	0,418	0,354	0,702

Legenda: INFID. Influência idealizada; MOTIN. Motivação inspiracional; ESTIN. Estímulo intelectual; CONIN. Consideração individualizada; CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; SATF. Satisfação no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 9 mostra que a consistência do SGDRH, o estilo de liderança transformacional, satisfação e suas dimensões possuem valores superiores a 0,5. O menor resultado da AVE foi obtido pela CSGDRH, 0,712. A Confiabilidade Composta (CC) foi considerada suficiente para

apresentar valores superiores a 0,70 (HAIR JR. et al., 2014), sendo que o menor valor registrado foi de 0,939 para consideração individualizada. O alfa de Cronbach (que mede a confiabilidade dos constructos) apresentou resultados superiores a 0,7, sendo que dentre os indicadores, o menor valor foi de 0,90, para a consideração individualizada, considerado de acordo com os parâmetros definidos pela literatura (HAIR JR. et al., 2014).

A avaliação dos coeficientes de explicação (R^2) que obteve menos poder de influência foi a CSGDRH (0,409), mas ainda assim, é caracterizado por Cogen (1988) como grande efeito explicativo. Em relação à qualidade preditiva do modelo, o indicador *Stone-Geisser* (Q^2) apresenta um valor mínimo de 0,300 para JINT, logo (> 0), sendo suficiente de acordo com Hair Jr. et al. (2014). O menor valor de f^2 é 0,648, que se refere à consideração individualizada, o que indica um bom ajuste. Os resultados da Tabela 10 permitem confirmar a validade do primeiro modelo.

A Tabela 10 apresenta a síntese das interações existentes entre as variáveis analisadas.

Tabela 10– Coeficientes estruturais do primeiro modelo testado

Hip.	Caminhos estruturais	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	<i>t-values</i>	<i>p-values</i>	R^2	Resultado
H1a	ELTF → CSGDRH	0,640	0,056	11,486	0,000	0,409	Suportada
H2a	ELTF → SATF	0,208	0,105	1,973	0,049	0,418	Suportada
H3	CSGDRH → SATF	0,493	0,096	5,119	0,000	0,418	Suportada
H4a	ELTF → CSGDRH → SATF	0,316	0,059	5,314	0,000	0,418	Suportada

Legenda: ELTF. Estilo de liderança transformacional; CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; SATF. Satisfação no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro modelo avalia a relação em conjunto dos caminhos estruturais (ELTF → CSGDRH; ELTF → SATF; CSGDRH → SATF; ELTF → CSGDRH → SATF). Para suportar ou não as relações investigadas, a partir do teste de hipóteses, é preciso que o indicador *t-values* apresente valores superiores a 1,96, com significância estatística de $p < 0,05$ (HAIR JR. et al., 2009). Desta forma, é possível suportar todas as hipóteses.

Verificou-se que a influência do estilo de liderança transformacional na consistência do sistema de gestão de recursos humanos é positiva e significativa, com significância ao nível de $p < 0,000$ e coeficiente de caminhos de 0,640. O que indica uma forte relação entre os caminhos estruturais investigados, confirmando a hipótese **H1a. O estilo de liderança transformacional está positivamente relacionado à consistência do sistema de gestão de desempenho.**

Para que o sistema de gestão de desempenho tenha um impacto positivo, ele deve ser claramente compreendido pelos funcionários, nesse sentido, o estilo transformacional se

apresenta como um facilitador nesse processo, por se tratar de um líder que se preocupa em construir uma relação envolvente e inspiradora, que os capacita a examinar criticamente os pressupostos organizacionais e os inspira a pensar em novas direções e adquirir habilidades para se adaptar nas diferentes condições ambientais dentro da organização (METLE; ALALI, 2018; PURWANTO; ASBARI; SANTOSO, 2019; NUGROHO et al., 2020; HINSE; MATHIEU, 2021).

Um dos principais objetivos dos líderes transformacionais é aumentar a sensação de sucesso dos funcionários na realização das atividades e fazer com que os subordinados se comprometam e tenham autonomia para atingir as metas (BILGIN, 2007; RAFFERTY; GRIFFIN, 2004; LAN et al., 2019; MUDA; FOOK, 2020; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Dessa forma, um sistema de gestão de desempenho consistente, pode auxiliar os líderes, impactando positivamente nos fatores cognitivos e pessoais dos colaboradores, influenciando comportamentos e aumentando engajamento para atingimento das metas organizacionais (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020).

A pesquisa também encontra evidências que permitem suportar a influência positiva do estilo de liderança transformacional na satisfação no trabalho, pois verificou-se nível de significância de $p < 0,049$ e coeficiente de caminhos de 0,208. Os resultados da análise realizada nesta etapa da pesquisa confirmam a hipótese: **H2a. O estilo de liderança transformacional está positivamente relacionado à satisfação no trabalho.** Esta evidência converge com os resultados encontrados por Bass e Avolio (2000), Asghar e Oino (2018), Mickson e Anlesinya (2019), Mufti et al. (2019), Ohunakin et al. (2019), Budiasih et al. (2020), Ahmad, Alhammadi e Jameel (2021), Al-Maaitah et al. (2021).

Líderes transformacionais que capacitam, criam confiança e consideram genuinamente as necessidades dos funcionários podem criar experiências para que os membros da organização sejam levados a sério, ouvidos e valorizados, o que, por sua vez, pode aumentar o impacto positivo (MUFTI et al., 2019). Também são capazes de transmitir suas percepções relacionadas com a identidade organizacional, comunicando uma visão de alcance de objetivos, inspiração, senso de propósito e comprometimento que irão encorajar e engajar para o alcance das metas organizacionais com melhores resultados. (MUFTI et al., 2019; OHUNAKIN et al., 2019).

A liderança transformacional é reconhecida na literatura como um dos principais estilos que aumenta o nível de satisfação no trabalho, devido a sua capacidade de criar uma atmosfera inclusiva, aceitável e inovadora, gerando um efeito coalizador dos objetivos pessoais com os objetivos da organização (BADHAM; KING, 2019; BUDIASIH et al., 2020; NUGROHO et al., 2020). Também corrobora para a prevenção de problemas relacionados ao estresse e

esgotamento, fator que eleva o bem-estar e a satisfação geral do funcionário e diminui a rotatividade (PURWANTO; ASBARI, 2020).

A aplicação de estilos de liderança impróprios é um problema para toda organização pública, pois pode levar à baixa satisfação dos funcionários no trabalho, o que, por sua vez, reduz consideravelmente seu desempenho no trabalho (OHUNAKIN et al., 2019). Dessa forma, os gestores devem reconhecer o estilo adequado de liderança com base em várias condições e relações e aplicá-lo ao contexto do setor público (AL-MAAITAH et al., 2021). Al-Maaitah et al., (2021), concluiu em seu estudo que a aplicação da liderança transformacional é mais eficaz para instituições públicas.

Diferentes fatores podem levar a uma maior satisfação no trabalho, incluindo o sistema GDRH e sua consistência, pois são consideradas as características da avaliação de desempenho, propósito, fonte, justiça percebida e precisão de classificação (FOLGOR; KONOVSKY; CROPANZANO, 1992; KAMPKÖTTER, 2016). Tais fatores tem se mostrado fundamentais para a eficácia do processo de avaliação de desempenho (KAMPKÖTTER, 2016). Para Wright e Boswell (2002), um sistema de gestão de desempenho contribuir para uma gestão de recursos humanos mais assertiva e impulsionadora, colaborando para as habilidades dos funcionários, motivação, valorização de acordo com o desempenho e empoderamento.

Os achados desta pesquisa também permitem aceitar a terceira hipótese com nível de significância de $p < 0,000$ e coeficiente de caminhos 0,418: **H3. A consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos impacta positivamente na satisfação no trabalho.**

Medir e gerenciar adequadamente o desempenho dos colaboradores é considerado um desafio, tanto no nível individual, quanto organizacional, devido à dificuldade de traduzir as metas e objetivos organizacionais em medidas objetivas (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015; RAINEY; JUNG, 2015; ALMOHTASEB et al., 2019; DEVASAHAY et al., 2021; HASSANPOUR et al., 2021; MAILLARD; SAVAGE, 2021). Nesse sentido, o sistema de GDRH pode colaborar para que os funcionários possuam uma ampla gama de habilidades, competências e força de trabalho para atingir os objetivos organizacionais dentro de um ambiente mais sinérgico (MADANAT; KHASAWNEH, 2018; AL-JEDAIA; MEHREZ, 2020).

Os achados desta pesquisa reforçam o efeito mediador apresentado na hipótese (H4a), pois essa apresenta significância ao nível de $p < 0,000$, com coeficiente de caminhos de 0,316: **H4a. A consistência do sistema de gestão de recursos humanos possui um efeito mediador na relação entre o estilo de liderança transformacional e a satisfação no trabalho.**

Os efeitos positivos do sistema de GDRH, assim como de sua consistência, são abordados na literatura com ênfase nos aspectos cognitivos do indivíduo e de equipes, relacionados à justiça organizacional (KIM, HOLZER, 2016; ELVIRA; FARIA, 2021), engajamento no trabalho (KLEINGELD; MIERLO; ARENDS, 2011; KAKKAR; VOHRA, 2021; MAAKE; HARMSE; SCHULTZ, 2021) e satisfação no trabalho (MADANAT; KHASAWNEH, 2018; BONYADI; ASGHARI; KIAEI, 2020; RIVALDO, 2021), sendo esta uma das principais relações com o estilo de liderança, em especial, o transformacional por se tratar de um líder que se preocupa genuinamente com as necessidades dos funcionários (OSMANI; SEJDIU; JUSUFI, 2021).

O líder transformacional pode se beneficiar de uma implementação consistente do sistema de GDRH para fornecer *feedbacks*, sendo um importante recurso para impactar positivamente na performance individual e organizacional, assim como auxiliar em aspectos cognitivos dos colaboradores por meio do senso de comprometimento, responsabilidade, eficiência e promoção da satisfação no trabalho (SHEN, 2004; DOLEH, WEIR, 2007; BAYMANI et al., 2017; THIELENY et al., 2018). Mesmo o *feedback* negativo pode ser útil, quando os líderes identificam necessidade de desenvolvimento ou treinamento, o que demonstra que o supervisor investiu tempo e esforço no desenvolvimento futuro do funcionário (POON, 2004; ANAND et al., 2020).

O reconhecimento por parte do líder parece desempenhar um papel importante dentro do processo de avaliação (POON, 2004). Quando a consistência do Sistema de GDRH não é percebida pelos colaboradores, não é aceita, e atribui-se a falta de conhecimento e entendimento dos objetivos, implementação ineficiente e questões de propriedade (DAOANIS, 2012; ANAND et al, 2020; HASSANPOUR et al., 2021). Nesse sentido, a clareza do papel e a compreensão do propósito da avaliação e gestão de desempenho desencadeiam efeitos sobre o comprometimento e a satisfação do funcionário no trabalho, e essa transparência é uma característica atribuída ao líder transformacional, devido ao seu interesse de incluir o liderado nos processos e manter um fluxo facilitado (BAYMANI et al., 2017).

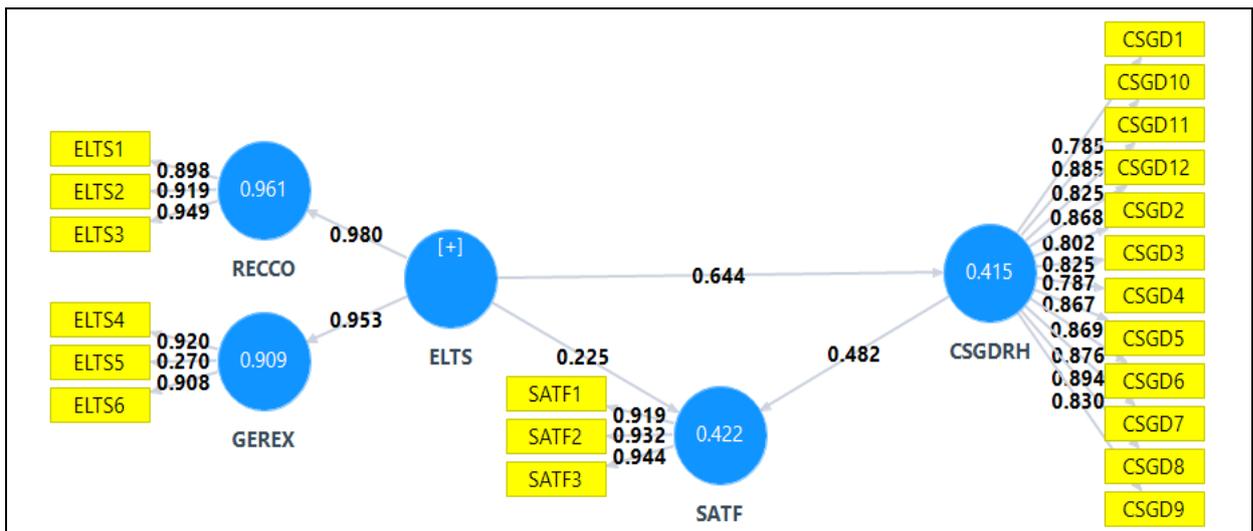
Gözükara, Hatipoily e Güney (2017) identificaram um forte impacto das características do estilo de liderança nas reações e aceitação pelos funcionários das diretrizes do sistema de avaliação e gestão de desempenho. Desta forma, os líderes devem desenvolver um sistema que se adapte às especificidades de cada organização, mas que também leve em consideração seus estilos, as expectativas dos colaboradores e aspectos que contribuem para a satisfação no trabalho (GÖZÜKARA; HATIPOYLY; GÜNEY, 2017).

Mickson e Anlesinya (2019) identificaram em seu estudo que líderes transformacionais do governo local possuem maior desejo de trabalhar ou usar os recursos necessários para desenvolver o potencial humano de seus subordinados. Dessa forma, os liderados que recebem apoio, inspiração e orientação de seus supervisores provavelmente consideram seus trabalhos mais desafiadores, motivadores e satisfatórios (MICKSON; ANLESINYA, 2019). Assim, as práticas de liderança transformacional podem permitir o desenvolvimento de satisfação no trabalho, tornando suas atividades mais significativas em um ambiente de trabalho estimulante e de suporte (MICKSON; ANLESINYA, 2019).

4.3.2 Efeitos da Consistência do SGDRH entre liderança transacional e satisfação

Considerando que os sistemas de GDRH permanecem centrais na forma como os líderes analisam, recompensam ou punem os funcionários (EVANS; TOURISH, 2016), e por outro lado, é considerado uma ferramenta capaz de influenciar no comportamento e satisfação no trabalho (RABIUL et al., 2022), torna-se oportuna a análise do modelo proposto, que tenciona examinar o efeito da consistência do sistema GDRH na relação entre estilo de liderança transacional e satisfação. A Figura 3 e 4 revelam as estimativas de caminhos para o segundo modelo da pesquisa.

Figura 3 - Resultados dos coeficientes de caminho do segundo modelo estrutural testado

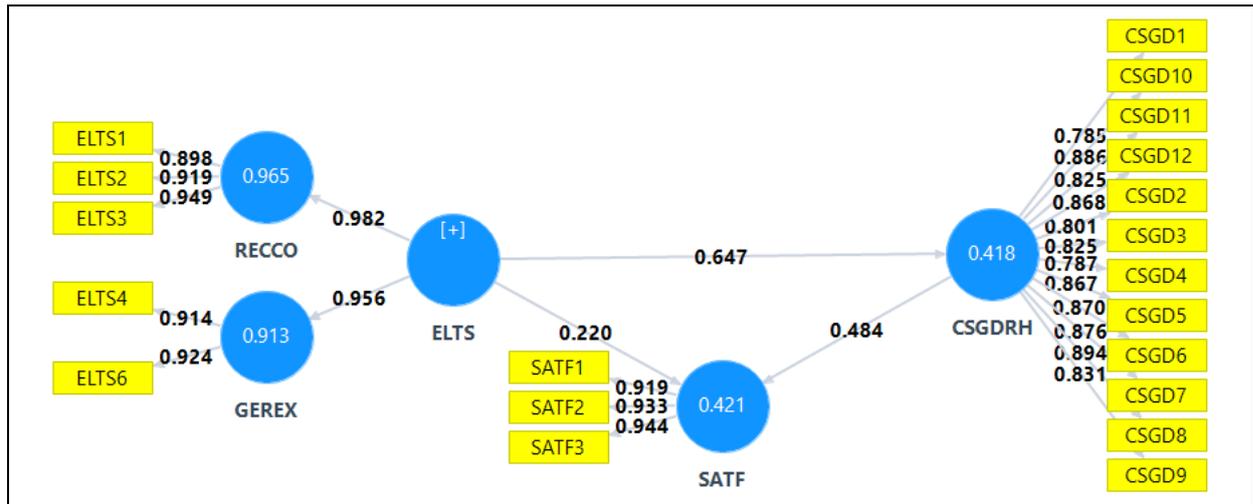


Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar as cargas fatoriais da Figura 3, verifica-se que o indicador ELTS5 (enquanto as coisas estiverem funcionando, ele não tenta mudar nada), não apresenta carga fatorial

apropriada, recomendada por Hair Jr. et al. (2009), de no mínimo 0,35, e, portanto, foi excluída do modelo para realização do teste sem a variável. Os demais indicadores analisados alcançaram valores de cargas fatoriais adequados, sendo mantidos no modelo. Assim, apresenta-se na Figura 4 os resultados com os ajustes realizados.

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



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 4, os índices de ajuste do modelo estrutural apresentam valores adequados e estatisticamente significativos aos parâmetros de avaliação recomendados por Hair Jr. et al. (2009) para sua validação. Destaca-se que o indicador ELTS3 foi o indicador com maior carga fatorial (0.949) que discorre se a liderança chama atenção para o que o liderado pode conseguir pelo que realiza. Isso pode ser explicado devido os líderes transacionais concentrarem seus esforços para desenvolver estratégias de controle para que os liderados se comportem da maneira desejada (MONOYASA et al., 2017; SMITH; MINOR; BRASHEN, 2018; NAM; PARK, 2019).

Dessa forma, a liderança transacional possui um enfoque no processo de recompensa, no desempenho e na redução de erros, minimizando interferências diretas nos processos organizacionais (MONOYASA et al., 2017). Portanto, os líderes transacionais recompensam ou punem os trabalhadores de acordo com a sua performance (JANSEN; VERA; CROSSAN, 2009; KEMUNTO; RABURU; JOSEPH, 2018; LAN et al., 2019).

Após a análise de confiabilidade, a validade discriminante foi avaliada para verificar a singularidade de cada construto de medição. Foram utilizados os critérios propostos por Fornell e Larcker (1981) para fundamentação da validade discriminante, que objetiva comparar a raiz

quadrada do AVE com as correlações existentes, onde a raiz quadrada do AVE deve ser maior que as correlações existentes entre outros construtos para que o modelo possa inferir validade discriminante. Os resultados dessa análise são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 – Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do segundo modelo

Validade Discriminante	RECCO	GEREX	CSGDRH	SATF		
RECCO	0,922					
GEREX	0,884	0,919				
CSGDRH	0,650	0,590	0,844			
SATF	0,538	0,486	0,627	0,932		
Collinearity Statistic (VIF)	RECCO	GEREX	CSGDRH	SATF		
CSGDRH				1,719		
ELTS	1,000	1,000	1,000	1,719		
Indicadores de Confiabilidade	AVE	CC	Alfa de Cronbach	R Square	Relevância Preditiva (Q²)	Tamanho do Efeito (f²)
ELTS	0,800	0,952	0,937	-	-	0,693
RECCO	0,850	0,945	0,912	0,965	0,819	0,670
GEREX	0,844	0,916	0,816	0,913	0,768	0,463
CSGDRH	0,712	0,967	0,963	0,418	0,293	0,659
SATF	0,869	0,952	0,924	0,421	0,357	0,702

Legenda: RECCO. Recompensa contingente; GEREX. Gerenciamento por exceção; CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; SATF. Satisfação no trabalho; ELTS. Estilo de liderança transacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 11 apresenta valores maiores de 0,5 de AVE, de acordo com a recomendação de Hair Jr. et al. (2009). Pode-se observar que o valor mais elevado de AVE, refere-se ao indicador SATF (0,869). Por outro lado, o indicador que demonstrou menor resultado foi CSGDRH (0,712), que está mais próximo do valor mínimo aceitável proposto por Hair Jr. et al. (2009). A confiabilidade composta (CC), está condizente com o parâmetro mínimo de 0,70, estabelecido por Hair Jr. et al. (2014). Destaca-se que a CC obteve relevância superior a 0,916, sendo o GEREX o valor mínimo apresentado. Também foi possível conferir confiabilidade ao segundo modelo estrutural por meio da análise do *Alfa de Cronbach*, que apresentou valores superior a 0,50, considerado aceitável.

Ao avaliar o componente de variância, examinando o coeficiente de determinação (R²), observou-se que a relação menos influente ocorreu entre ELTS e CSGDRH (0,418), e depois pela relação entre ELTS e SATF (0,421). Foi utilizado a métrica de Stone-Geisser (Q²), para avaliar a relevância preditiva do modelo, que deve ser expressa em valor (>0), sendo o menor valor registrado de 0,293, portanto consistente com a referência de Hair Jr. et al. (2014). O menor valor de f² é 0,463, que satisfaz o critério para ajuste de modelos estruturais, conforme definido por Hair Jr et al. (2014), superior a 0,35.

Na Tabela 12, são apresentados os coeficientes de estrutura do segundo modelo e a significância da relação testada.

Tabela 12 – Coeficientes estruturais do segundo modelo testado

Hip.	Caminhos estruturais	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	<i>t-values</i>	<i>p-values</i>	<i>R</i> ²	Resultado
H1b	ELTS → CSGDRH	0,647	0,060	10,792	0,000	0,418	Suportada
H2b	ELTS → SATF	0,220	0,109	2,013	0,045	0,421	Suportada
H3	CSGDRH → SATF	0,484	0,094	5,177	0,000	0,421	Suportada
H4b	ELTS → CSGDRH → SATF	0,313	0,066	4,747	0,000	0,421	Suportada

Legenda: ELTS. Estilo de liderança transacional; CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; SATF. Satisfação no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para testar as interações do segundo modelo estrutural, foram avaliadas as relações conjuntas de ELTS → CSGDRH; ELTS → SATF; CSGDRH → SATF; ELTS → CSGDRH → SATF. O caminho (path) de todas as relações evidenciaram-se positivas e estatisticamente significativa.

A partir dos resultados exibidos na Tabela 12, é possível identificar que a influência do estilo de liderança transacional na consistência do sistema de GDRH é positiva e significativa, com significância ao nível de $p < 0,000$ e coeficiente de caminhos de 0,647. Desse modo, é possível confirmar a hipótese **H1b. O estilo de liderança transacional está positivamente relacionado à consistência do sistema de gestão de desempenho.**

Na gestão constituída por líderes transacionais a avaliação sobre os funcionários é realizada em relação às metas programadas e aos resultados e contribuições para alcançá-las (JUDGE; PICCOLO, 2004; JANSEN; VERA; CROSSAN, 2009). Caracteriza-se principalmente devido a motivação dos funcionários depender de transações, que recompensam ou punem, porém, para que essa estratégia seja bem-sucedida, fatores externos devem ser usados de forma adequada para influenciar positivamente os funcionários (NAM; PARK, 2019; MUFTI et al., 2019).

Nesse sentido, a GDRH no setor público requer uma adoção estratégica, cuja consistência do sistema pode ser um catalizador de mudanças, por meio de *feedbacks*, identificação da necessidade de treinamento e impulsionador de desempenho. (AUDENAERT et al., 2016; BAUWENS; AUDENAERT; DECRAMER, 2019; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; RODAS-GAITER; SANABRIA-PULIDO, 2020; KAKKAR; VOHRA, 2021). A consistência colabora nos ajustes que precisam ser consideradas na avaliação de desempenho que são relacionadas à qualidade do trabalho, quantidade do trabalho, responsabilidade,

iniciativa, cooperação e obediência, com informações que podem subsidiar a tomada de decisão e a realização de transações para esse estilo de liderança (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEN, 1998; BACHRI et al., 2021).

Os achados referentes aos efeitos do estilo de liderança transacional na satisfação no trabalho, confirmaram a H2b, com nível de significância de $p < 0,045$ e coeficiente de caminhos de 0,220. Portanto, é possível suportar **H2b. O estilo de liderança transacional está positivamente relacionado à satisfação no trabalho**. Esses resultados convergem com os achados de Mickson e Anlesinya (2019), Mufti et al. (2019), Budiasih et al. (2020), Iqbal, Adeel e Khan (2021), e divergem dos achados de Asghar e Oino (2018), Al-Maaitah et al., (2021).

O estilo de liderança transacional refere-se às interações entre os participantes baseadas em trocas, nas quais um líder transacional recompensas ou punições pela realização das tarefas e, em resposta, espera-se que tenham resultados positivos em aspectos relacionados a produtividade, esforço e lealdade (JANSEN; VERA; CROSSAN, 2009; KEMUNTO; RABURU; JOSEPH, 2018; NAM; PARK, 2019). Portanto, o líder transacional pode colaborar para fatores extrínsecos dos colaboradores, premiando-os com ajustes nos fluxos de demanda, programas de assistência social disponíveis, jornada de trabalho, bônus, programas de saúde, níveis de intervenção gerencial, clima organizacional e tempo para pausas de descanso e espaço para desenvolvimento pessoal (KELLOUGH; NIGRO, 2002; NANJUNDESWARASWAMY, 2019; LEE, 2021; ONYIBOR; OKOYE; AGHANYA, 2021).

Nesse sentido, diferentes fatores podem ser mais ou menos importantes para cada indivíduo e, por meio de uma estrutura multidimensional, incluir indicadores intrínsecos e extrínsecos à satisfação no trabalho dos funcionários, que irá variar de acordo com sua percepção emocional e cognitiva de seu trabalho (SHEN, 2004; THOMPSON; PHUA, 2012; SAKIRU et al., 2013; QUIRK et al., 2016; MATSUKI; NAKAMURA, 2019; NANJUNDESWARASWAMY, 2019; THU; LOAN; QUYNH, 2022).

Nesse modelo, a terceira hipótese de pesquisa é confirmada com nível de significância de $p < 0,000$ e coeficiente de caminhos 0,484: **H3. A consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos impacta positivamente na satisfação no trabalho**. Para Chaudhry e Javed (2012) organizações sob lideranças transacionais tendem a ter funcionários mais motivados e com uma baixa taxa de rotatividade. Por ser um estilo com expectativas de recompensas e punições, pode colaborar para o engajamento no trabalho e compromisso com as tarefas (THANH; QUANG, 2022). O estilo de liderança adequado aumentará a satisfação sob múltiplos fatores, além disso, os funcionários podem encontrar o valor e o propósito de seu trabalho, e esse significado aumentará a satisfação (YAO; HUANG, 2018).

Com base nos achados da pesquisa também é possível aceitar a quarta hipótese com nível de significância de $p < 0,000$ e coeficiente de caminhos 0,313: **H4b. A consistência do sistema de gestão de recursos humanos possui um efeito mediador na relação entre o estilo de liderança transacional e a satisfação no trabalho.** O sistema de GDRH consistente proporciona diversas vantagens na gestão de pessoas, com destaque para fatores acerca de benefícios do aprendizado aprimorado, maior motivação e comprometimento, melhor gerenciamento de carreira por meio da identificação de requisitos para treinamento e desenvolvimento, adoção de processos legais para reclamações e procedimentos disciplinares, melhoria da correlação entre o desempenho individual e compensação, e elevando o desempenho geral da organização (NIKOLS, 2007; YAHIAOUI et al., 2015).

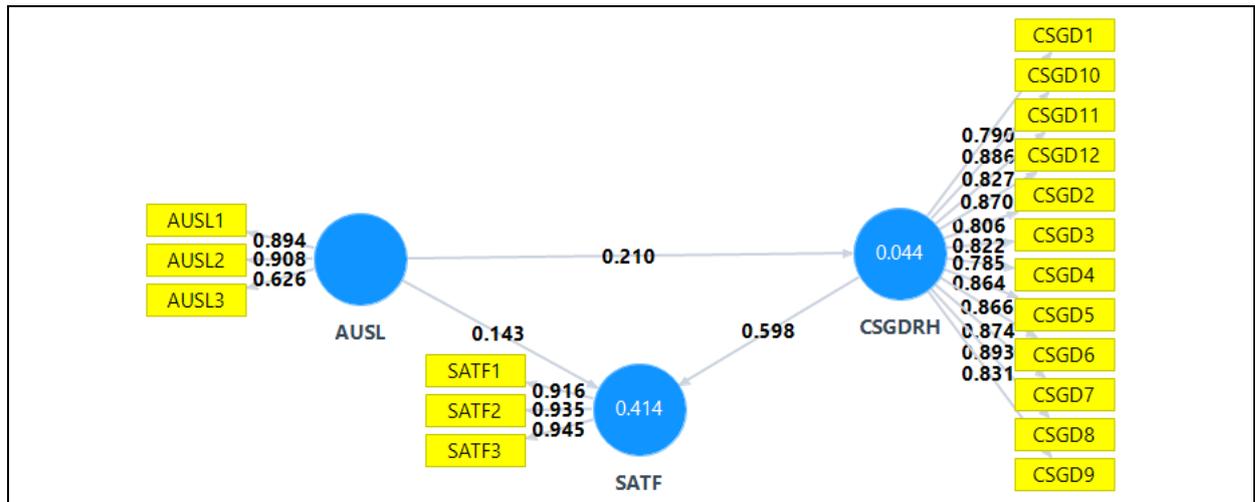
Dessa forma, por ser uma abordagem orientada pela comunicação que leva os funcionários a alcançar os resultados desejados, via definição clara dos objetivos, a liderança transacional fornece orientações sobre como alcançá-lo e estabelece critérios de avaliação de desempenho, bem como fornece o *feedback* acerca dos resultados do trabalho e sua recompensa quando os funcionários atingem as metas, colaborando com a satisfação no trabalho (BASS, 1985). Assim o estilo de liderança transacional pode se valer positivamente da consistência do sistema de GDRH para recompensas, contingências e gerenciamento de exceções (BASS, 1985; HINSE; MATHIEU, 2021).

Os autores Mickson e Anlesinya (2019) constataram que, sob a liderança transacional, os funcionários tendem a se sentirem mais satisfeitos, quando são recompensados por atingir metas de desempenho específicas ou expectativas definidas. Portanto, a institucionalização de trocas dinâmicas entre o líder e seus liderados, quando existem metas estabelecidas e monitoramento dos resultados, pode ser benéfico para a determinação de recompensas. Além disso, alguns líderes fornecem recompensas contingentes que vão além das tarefas habituais de trabalho para atingir metas excepcionais que contribuem para a eficácia de toda a organização (MICKSON; ANLESINYA, 2019).

4.3.3 Efeitos da Consistência do SGDRH entre ausência de liderança e satisfação

Nesta parte do estudo, procurou-se avaliar o efeito da consistência do sistema de GDRH na relação entre ausência de liderança e satisfação no trabalho, com a principal finalidade de cumprir com o objetivo específico proposto. A Figura 5 revela os resultados da estimativa de caminho para o modelo estrutural nessa relação.

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



Fonte: Dados da pesquisa.

Para confirmação das cargas padronizadas observa-se que todos os valores do modelo foram superiores a 0,5, portanto, não se faz necessário a inclusão ou exclusão de nenhuma variável. O indicador que apresenta menor carga fatorial foi AUSL3 (0,565), que tenciona investigar se o líder pergunta ao seu encarregado somente o que é essencial.

Na próxima etapa, é apresentada na Tabela 13 os dados estatísticos referentes a validade discriminante e os indicadores de confiabilidade do terceiro modelo investigado. Utilizou-se dos critérios de Fornell e Larcker (1981) para analisar a validade discriminante, cujos resultados fornecem valores aceitáveis para todas as estruturas e suas dimensões. A AVE (Average Variance Extracted) que avalia o quanto a estrutura formada vai explicar os constructos formados de acordo com Hair Jr. et al. (2009) obteve valores significativos nas correlações dos constructos, sendo considerados aceitáveis.

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

Validade Discriminante						
	AUSL		CSGDRH		SATF	
AUSL	0,819					
CSGDRH	0,210		0,844			
SATF	0,269		0,628		0,932	
Collinearity Statistic (VIF)						
	AUSL		CSGDRH		SATF	
CSGDRH					1,046	
AUSL			1,000		1,046	
Indicadores de Confiabilidade						
	AVE	CC	Alfa de Cronbach	R Square	Relevância Preditiva (Q²)	Tamanho do Efeito (f²)
AUSL	0,672	0,857	0,751	-	-	0,367
CSGDRH	0,712	0,967	0,963	0,044	0,031	0,659
SATF	0,869	0,952	0,924	0,414	0,354	0,702

Legenda: AUSL. Ausência de liderança; CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; SATF. Satisfação no trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores da confiabilidade composta foram superiores a 0,857, sendo considerados adequados de acordo com os critérios estabelecidos por Hairt Jr. et al. (2014). Os resultados do *Alfa de Cronbach* se apresentam superior ao valor mínimo esperado de $>0,70$ (HAIR JR. et al., 2014). Quanto aos coeficientes de explicação (R^2), CSGDRH expressa um pequeno efeito, enquanto a SATF apresenta um grande efeito explicativo (COHEN, 1988). Os resultados do indicador de *Stone-Geisser* (Q^2) demonstram-se adequados, com valores superiores a $Q^2 > 0$. Contudo, ao analisar os resultados do indicador de Cohen (f^2), sugere-se um ajuste adequado, pois apresenta valores superiores a 0,35 (HAIR JR. et al., 2014). Na Tabela 14 são apresentadas as estimativas de caminho testadas no terceiro modelo.

Tabela 14 – Coeficientes estruturais do terceiro modelo testado

Hip.	Caminhos estruturais	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	<i>t-values</i>	<i>p-values</i>	R^2	Resultado
H1c	AUSL → CSGDRH	0,210	0,092	2,283	0,023	0,044	Suportada
H2c	AUSL → SATF	0,143	0,084	1,702	0,089	0,414	Não Sup.
H3	CSGDRH → SATF	0,598	0,060	9,920	0,000	0,414	Suportada
H4c	AUSL → CSGDRH → SATF	0,126	0,056	2,230	0,026	0,414	Suportada

Legenda: AUSL. Ausência de liderança; CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; SATF. Satisfação no trabalho;

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode-se verificar na Tabela 14, foram realizados testes de efeito direto e indireto das variáveis da pesquisa: AUSL → CSGDRH; AUSL → SATF; CSGDRH → SATF; AUSL → CSGDRH → SATF.

Com os resultados encontrados é possível identificar que a influência do estilo de liderança *laissez-faire*, ou ausência de liderança, na consistência do sistema de GDRH é positiva e significativa, com significância ao nível de $p < 0,023$ e coeficiente de caminhos de 0,210. Diante do exposto, é possível confirmar a hipótese **H1c. O estilo de liderança *laissez-faire* está positivamente relacionado à consistência do sistema de gestão de desempenho.**

Entende-se que os diferentes estilos de lideranças afetam a consistência dos sistemas de avaliação e GRH, pois os líderes têm autonomia para determinar os critérios que serão estabelecidos na avaliação (KLEIN; SPECKBACKER, 2020). Portanto, esse alinhamento precisa estar ajustado de acordo com as particularidades de cada equipe, com ações específicas que visam ser influentes, receptivas, interativas e persuasivas, tornando o sistema uma ferramenta executiva para atingir os objetivos organizacionais (SAKIRU et al., 2013; MARTINS, 2014). Tendo em vista que o estilo de liderança *laissez-faire* é caracterizado por ser mais ausente e adotar uma postura passiva, permitindo que os colaboradores trabalhem da

forma que julgam melhor, sem tentar aplicar nenhuma intervenção, um sistema consistente de GDRH, pode auxiliar em situações que necessitam do papel do líder (IGBAEKEMEN, 2014; PUNI; OFEI; OKOE, 2014; GIAO; HUNG, 2018; BUDIASIH et al., 2020)

Por sua vez, os resultados apresentados não permitem suportar a hipótese H2c, que versa sobre o efeito do estilo de liderança *laissez-faire* na satisfação no trabalho, revelando que apenas esse estilo pode não ser suficiente para influenciar significativamente e positivamente a satisfação no trabalho, sugerindo a necessidade de intervenção de outras possíveis variáveis. Esses resultados são convergentes com os estudos de Musinguzi et al. (2018), Lundmark, Richter e Tafvelin (2021), Specchia et al. (2021), e diverge dos achados de Budiasih et al. (2020), Iqbal, Adeel e Khan (2021), Yohannes e Wasonga (2021).

No estudo de Chaudhry e Javed (2012) os resultados apontaram que devido a administração não intervir, o nível de incentivos para o *laissez-faire* é baixo. Também houve uma relação positiva, mas não significativa com este estilo, o que sugere que o líder que aplica uma liderança passiva não é considerado importante para melhorar a motivação dos funcionários em comparação com outros estilos de liderança. Portanto, deve-se encontrar e adotar uma abordagem benéfica e saudável para cada funcionário (CHAUDHRY; JAVED, 2012).

As evidências encontradas na pesquisa de Iqbal, Adeel e Khan (2021), revelam que quando comparados os líderes do estilo transacional e transformacional com o *laissez-faire*, encontra-se um impacto menos significativo na satisfação dos trabalhadores, reforçando que as diferentes lideranças podem representar efeitos diferentes. Os autores sugerem que as organizações públicas tenham líderes com diferentes estilos para impactar de forma mais abrangente na satisfação e desempenho (IQBAL; ADEEL; KHAN, 2021).

Para Skogstad et al. (2014), uma questão central refere-se a quanto tempo se faz necessário para que o estilo de liderança influencie significativamente o comportamento dos colaboradores, pois um lapso de tempo muito curto pode não ser o suficiente, por outro lado, em um espaço de tempo muito grande a eficácia do líder pode desaparecer. Com tal discussão, os autores encontraram em seu estudo que o estilo *laissez-faire* prevê menor satisfação no trabalho nos dois primeiros anos de liderança.

É comum nesses casos, por haver uma ausência de liderança, os funcionários carecerem de motivação, inspiração e sentirem-se inseguros quanto ao seu papel na organização (GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018; LUNDMARK; RICHTER; TAFVELIN, 2021; THANH; QUANG, 2022).

Nesse modelo que considera a ausência da liderança, a terceira hipótese de pesquisa é confirmada com nível de significância de $p < 0,000$ e coeficiente de caminhos 0,598: **H3. A consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos impacta positivamente na satisfação no trabalho.** Com o estilo de liderança *laissez-faire* adoção de um sistema de GDRH consistente realiza o papel do líder, quando definidas as metas e objetivos a serem cumpridos, estabelecidos os parâmetros de avaliação e as recompensas a serem alcançadas, contribuindo para a satisfação no trabalho.

Com base nos achados da pesquisa também é possível suportar hipótese H4c, com nível de significância de $p < 0,026$ e coeficiente de caminhos 0,126: **H4c. A consistência do sistema de gestão de recursos humanos possui um efeito mediador na relação entre o estilo de liderança *laissez-faire* e a satisfação no trabalho.** O líder *laissez-faire* é caracterizado por uma liderança mais livre, que evita possíveis intervenções, atribui autoridade aos colaboradores e permite a realização do trabalho da sua maneira (CHAUDHRY; JAVED, 2012; GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018; BUDIASIH et al., 2020; CELDRAN, 2020). Nesse sentido, o sucesso dessa liderança depende das expectativas que o liderado possui, visto que, por um lado pode ser interpretado como um trabalho baseado em autonomia positiva, por outro, pode gerar uma responsabilidade inapropriada (WONG; GIESSNER, 2018). Portanto, o sistema GDRH pode ser uma importante ferramenta pela qual os líderes podem comunicar e alinhar suas expectativas, fortalecer a confiança, articular sua liderança e assim promover maior satisfação no trabalho (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020).

Mesmo se tratando de um estilo mais liberal, é capaz de criar boas oportunidades de aprendizado para os liderados, permitindo tomadas de decisão mais rápidas e autônomas sem esperar por processos de aprovação, além de trazer grandes benefícios para inovação e criatividade e incentivos (CHAUDHRY; JAVED, 2012; AMANCHUKWU; STANLEY; OLOLUBE, 2015). Com isso, ao adotar um sistema consistente, pode auxiliar a determinar um nível de autonomia benéfico para as organizações e também para os colaboradores, pois é reconhecido como um fator proeminente para a satisfação no trabalho (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015; LAN et al., 2019; OSMANI; SEJDIU; JUSUFI, 2021).

A ausência de liderança, pode ter um impacto menor na satisfação no trabalho durante os dois primeiros anos, isso pode ser explicado devido a estarem fracamente associados ao comprometimento afetivo entre os funcionários (GARG; RAMJEE, 2013; SKOGSTAD et al., 2014). Especula-se que os funcionários com vínculo emocional com sua organização empregadora provavelmente apresentarão resultados no trabalho mesmo com pouca orientação, como no estilo de liderança *laissez-faire* (DONKOR; ZHOU, 2020). Concomitante a isso,

quanto mais alinhados os elementos do SGDRH, maior é o poder de influenciar e conduzir a visão do colaborador para alcance dos objetivos organizacionais Klein e Speckbacker (2020) e mais propensos a moldar proativamente o seu relacionamento com a equipe (CAPPELLI; TAVIS, 2016).

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados encontrados nesta pesquisa demonstram que a CSGRH medeia a relação do estilo de liderança transformacional, promovendo maior satisfação no trabalho. Para que o SGRH obtenha um impacto positivo, primeiramente deve ser entendido e aceito pelos colaboradores, e o líder transformacional tende a realizar criticamente esse pressuposto, visto que, se preocupa em construir uma relação envolvente, inspiradora e com uma dinâmica de diálogos constantes, o que permite um direcionamento para o desenvolvimento das tarefas (LAN et al., 2019; PURWANTO; ASBARI; SANTOSO, 2019; AHMAD; ALHAMMADI; JAMEEL, 2021; HINSE; MATHIEU, 2021).

O SGDRH é capaz de apoiar o líder transformacional na construção do relacionamento com seu liderado, promovendo feedbacks, criando um ambiente acolhedor, o que impacta nos fatores cognitivos e pessoais dos colaboradores, fazendo com que, através dessa inspiração, eles internalizem as metas, obtendo maior senso de propósito e comprometimento para ao atingimento das metas organizacionais (SHEN, 2004; DOLEH, WEIR, 2007; BAYMANI et al., 2017; THIELENY et al., 2018; OSMANI; SEJDIU; JUSUFI, 2021). Esses fatores são capazes de criar maior satisfação e prazer pelas atividades desenvolvidas (MICKSON; ANLESINYA, 2019).

Outro fator importante identificado, é que esse estilo permite um certo nível de autonomia, o que corrobora para que os colaboradores possam desenvolver da melhor forma suas habilidades e competências para ajudar a organização, e um sistema de gestão de recursos humanos consistente, pode apoiar em uma gestão mais assertiva capaz de impulsionar as qualidades dos colaboradores e desenvolvê-las, motivá-los de acordo com o seu desempenho e emponderá-los permitindo um maior grau de participação e engajamento (PURWANTO; ASBARI; SANTOSO, 2019; HINSE; MATHIEU, 2021).

No segundo modelo testado, verificou-se que o estilo de liderança transacional está positivamente relaciona a satisfação no trabalho. Este resultado, é explicado devido ao fato de que a o sentimento de satisfação é percebido de forma diferente e particular por cada pessoa, portanto, aqueles que possuem tendência a se motivar por recompensas ou moldar seus

comportamentos de acordo com as punições, são mais propensos a sentirem um bem-estar maior pela condução deste estilo de liderança (JUDGE; PICCOLO, 2004; SMITH; MINOR; BRASHEN, 2018; THANH; QUANG, 2022).

Os resultados também foram positivos e estatisticamente significativos quando testado se a CSGRH possui um efeito mediador na relação entre o estilo de liderança transacional e a satisfação no trabalho. Um sistema consistente de GDRH oferece à gestão diversas vantagens em termos de pessoas, com foco no aprendizado, maior motivação e comprometimento, desenvolvimento de habilidades, aumento da correlação entre benefícios e desempenho organizacional, vinculando com a melhoria e alcance dos objetivos organizacionais (NIKOLS, 2007; AUDENAERT et al., 2016; BAUWENS; AUDENAERT; DECRAMER, 2019; KAKKAR; VOHRA, 2021).

O plano de desempenho pode apoiar o trabalho deste estilo de líder, na identificação de metas e comportamentos relevantes para atingir as metas organizacionais, bem como, ajudar a influenciar o comportamento dos liderados para focar seus esforços nos resultados esperados (SHARMA; SHARMA; AGARWAL, 2016). Também auxilia para manter a atualização constante das metas, incluindo incentivos estratégicos e aumentando positivamente a correlação entre inventivo e comprometimento (PULAKOS, 2009; ELVIRA; FARIA, 2021).

Os achados do terceiro modelo testado apresentam que na relação direta entre ausência de liderança e satisfação no trabalho, o efeito não foi comprovado estatisticamente. Esse resultado reforça que em certas situações, devido à falta de liderança, os colaboradores podem carecer de motivação e inspiração e sentirem-se inseguros quanto ao seu papel na organização o que pode gerar um sentimento de insatisfação (GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018; LUNDMARK; RICHTER; TAFVELIN, 2021; THANH; QUANG, 2022).

Os resultados permitem inferir que a ausência de liderança pode não ser adequada para colaboradores que ainda estão em fase de treinamento ou que ainda não possuem um grau de conhecimento e habilidade avançada, pois os colaboradores podem sentir falta de um suporte, o que revela que esta liderança passiva pode não ser tão benéfica em comparação com outras lideranças (SKOGSTAD et al., 2014; IQBAL; ADEEL; KHAN, 2021). Nesse sentido, deve-se atentar a adoção de uma abordagem que impacte positivamente as atitudes e comportamentos dos colaboradores (IQBAL; ADEEL; KHAN, 2021).

Por outro lado, quando analisado os efeitos mediadores da AUSL → CSGDRH → SATF, descobriu-se um impacto positivo e estatisticamente significativo. Pode-se inferir que a consistência do SGDRH é capaz de amenizar os efeitos negativos causados pela ausência da liderança, e servir como uma ferramenta importante para o líder alinhar suas expectativas, criar

maior sinergia e confiança e resultar em maior sentimento de satisfação percebido pelos colaboradores (NIKOLS, 2007; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; RIVALDO, 2021).

Outra qualidade identificada no estilo de liderança *laissez-faire* é a capacidade de gerar maior autonomia, no entanto, quando percebido uma responsabilidade exagerada ou inapropriada, pode resultar em maior desconforto e inconformidade (WONG; GIESSNER, 2018). Nesse contexto, um SGDRH consistente pode corroborar ao ajudar a estabelecer e orientar os colaboradores para um grau de autonomia benéfico para as organizações (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015; LAN et al., 2019; OSMANI; SEJDIU; JUSUFI, 2021).

Portanto, no primeiro modelo, o SGDRH apoia a gestão do líder transformacional, corroborando para a criação de uma relação mais inspiradora, promovendo *feedbacks* e resultando em um ambiente mais acolhedor (LAN et al., 2019; PURWANTO; ASBARI; SANTOSO, 2019; AHMAD; ALHAMMADI; JAMEEL, 2021; HINSE; MATHIEU, 2021). No segundo modelo, a consistência do SGDRH torna-se uma ferramenta importante para fornecer uma avaliação precisa do desempenho alcançado em relação ao desempenho esperado e vinculando as recompensas e reconhecimentos como estratégia para influenciar no comportamento dos liderados (JUDGE; PICCOLO, 2004; SMITH; MINOR; BRASHEN, 2018; THANH; QUANG, 2022). E por fim, no último modelo, o SGDRH pode amenizar os efeitos negativos causados pela ausência de liderança, servindo como suporte na postura passiva do líder e orientando o comportamento dos liderados para o atingimento das metas organizacionais (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015; LAN et al., 2019; OSMANI; SEJDIU; JUSUFI, 2021)

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa e recomendações para o desenvolvimento de estudos futuros identificadas a partir da literatura e dos resultados encontrados.

5.1 CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a consistência do sistema de gestão de recursos humanos na relação entre estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire* ou ausência de liderança) e satisfação no trabalho no setor público. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, quanto aos objetivos, de abordagem quantitativa, quanto ao problema, e de levantamento quanto aos procedimentos para coleta e análise dos dados, contando com uma amostra composta de 132 servidores públicos atuantes em autarquias do transporte terrestre, vinculadas ao MInfra. Dentre os respondentes identificam-se 50 gestores e 82 não gestores. As relações dos constructos propostas para análise foram investigadas por meio da modelagem de equações estruturais.

Os achados da pesquisa permitem concluir que a consistência do Sistema de GDRH exerce uma influência mediadora positiva e significativa nos três estilos de liderança, sendo uma ferramenta capaz de fortalecer a influência e plano de ação dos líderes ao fornecer informações importantes para a tomada de decisão e identificar a necessidade de treinamentos, recursos necessários para o desenvolvimento de tarefas e *feedback*, fatores que podem colaborar para maior sentimento de satisfação por parte dos colaboradores.

Quando analisada a influência direta do estilo transformacional na satisfação, confirma-se a sua interação positiva. Pode-se inferir que líderes transformacionais se preocupam em criar uma conexão e relação inspiradora, preocupando-se verdadeiramente com as necessidades de seus funcionários, suas experiências, com espaço aberto para trocas e diálogos, valorizando-os e guiando-os a partir da confiança, o que, por sua vez, pode aumentar o impacto positivo. Essa capacidade de inspirar, corrobora para a comunicação da sua visão e construção de visão organizacional, o que influencia em aspectos cognitivos, pessoais e motivacionais, gerando maior senso de propósito e comprometimento para o alcance de metas, o que incentivará e se engajará no alcance das metas organizacionais e na obtenção de melhores resultados.

A literatura reconhece que essa motivação inspiradora desempenha um estímulo importante para criar um ambiente mais propício para colaboração, sinergia, produtividade, inovação, e esforço mútuo para enfrentamento de possíveis adversidades e prevenção de

problemas relacionadas ao trabalho, como aquelas relacionadas ao estresse e intenção de rotatividade (MOHAMED, 2016; MICKSON; ANLESINYA, 2019; PURWANTO; ASBARI, 2020; AHMAD; ALHAMMADI; JAMEEL, 2021; ALHEET et al., 2021). Esse processo, por sua vez, potencializa a lealdade e confiança aos seus superiores, promove o interesse de desempenhar as tarefas que lhes são atribuídas sem resistência e relutância e proporciona maior satisfação profissionais dos subordinados (DIAS; BORGES, 2017; ELIYANA; MA'ARIF, 2019; JABBAR; HUSSIN, 2019; PURWANTO et al., 2020).

Constata-se também a influência positiva e estatisticamente significativa na relação entre estilo de liderança transacional e satisfação no trabalho. É possível inferir que esse estilo funciona melhor principalmente para aqueles funcionários que se motivam por meio de recompensas ou necessitam de punições para melhor condução do seu desempenho. Em resposta a essa estratégia de trocas e controles realizadas pelos líderes transacionais, espera-se um resultado positivo na performance, dedicação e lealdade.

Principalmente no contexto da liderança transacional, a consistência do Sistema de GDRH torna-se um fator importante para executar a sua autoridade e determinar níveis apropriados de compensações, pois baseiam-se na avaliação dos funcionários em relação aos objetivos propostos e alcançados (JUDGE; PICCOLO, 2004; JANSEN; VERA; CROSSAN, 2009). O trabalho é realizado dentro do escopo da cultura organizacional, seguindo regras, procedimentos e normas, nesse sentido, desempenho operacional e motivação existente deve ser buscado em fatores externos que corroborem para a satisfação nas tarefas realizadas (JUDGE; PICCOLO, 2004; SMITH; MINOR; BRASHEN, 2018; VU; PLIMMER; BERMAN, 2022).

O efeito da liderança *laissez-faire* revelou a ausência de um impacto positivo e significativo na satisfação no trabalho, pode-se sugerir, que esse resultado se deve principalmente ao fato de que por se tratar de um líder passivo que evita fazer intervenções nos processos, alguns colaboradores podem se sentir desorientados e poucos motivados. Em especial aqueles funcionários que estão a menos tempo na organização ou que ainda não possuem habilidades suficientes para desenvolver as atividades sozinho e de forma autônoma, desta forma, o líder pode fazer falta para a condução e direcionamento da gestão. Skogstad et al. (2014) destacam que a ausência do líder pode ser um fator delicado devido ao tempo necessário para que este estilo impacte o comportamento dos colaboradores, porque um curto período, pode não ser suficiente, por outro lado, em um período muito extenso, a eficácia do líder pode ser perdida.

Foi possível observar que quando testada a consistência do sistema de GDRH como mediadora do estilo de liderança *laissez-faire* e satisfação no trabalho, identificou-se um efeito positivo e estatisticamente significativo. Assim, é possível inferir que essa consistência apoia o líder ao auxiliar no alinhamento de expectativas, ajuste para determinar um nível de autonomia benéfico aos colaboradores e à organização, além de ajudar a conduzir o comportamento do colaborador na visão da empresa, voltadas aos aspectos que podem moldar proativamente nos relacionamentos organizacionais, senso de cooperação, performance, motivação e satisfação.

Os resultados do estudo permitem afirmar que devido ao setor público ter normas mais rígidas, é possível que se faça necessário que um líder exerça mais de um estilo para promover a satisfação no trabalho. Do mesmo modo, considerando que a satisfação no trabalho pode variar de acordo com cada indivíduo, pois se altera acordo com as suas percepções, emoções e aspectos cognitivos, é importante encontrar o estilo de liderança adequado para impactar positivamente o colaborador e envolvê-lo na participação ao alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, em qualquer organização, diferentes estilos de liderança terão diferentes efeitos sobre a satisfação no trabalho dos funcionários. Nessa linha, Iqbal, Adeel e Khan (2021) demonstram que misturar vários estilos de liderança pode melhorar o desempenho dos funcionários e a satisfação no trabalho.

No que diz respeito às contribuições práticas, os resultados aqui ressaltados contribuem aos gestores do setor público, ao serem identificados fatores que podem promover a satisfação dos colaboradores. Possibilita a compreensão dos efeitos de cada estilo de liderança, e os benefícios de sua identificação para as organizações. Do mesmo modo, revela a importância de atentar-se a consistência do Sistema de GDRH, pois o impacto pode trazer diversas vantagens para influenciar o comportamento dos funcionários e corroborar para o alcance dos objetivos propostos.

Em relação às contribuições teóricas, pode-se destacar as evidências encontradas em relação aos efeitos dos estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire* ou ausência de liderança) na satisfação no trabalho, tendo em vista que a literatura encontra resultados divergentes. A presente pesquisa avança das demais, ao testar e produzir evidências acerca do efeito mediador da consistência do Sistema de GDRH na relação entre estilo de liderança e satisfação no trabalho e permite compreender como estas interações ocorrem.

Por fim, o trabalho aborda elementos e produz novos conhecimentos compatíveis com a linha de pesquisa em Controladoria do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC-UFSM), materializando na análise as relações entre o estilo de liderança e satisfação no trabalho, mediado pela consistência do

sistema de GDRH no âmbito do setor público e contribuindo também para a consolidação do grupo de pesquisa do programa, que desenvolve pesquisas acerca das temáticas relacionadas a Desenvolvimento em Controles de Gestão.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A partir da produção desta pesquisa, foi possível identificar alguns *gaps* na literatura que podem oportunizar o desenvolvimento de novos estudos acerca de temáticas que englobem, sistema de gestão de desempenho de recursos humanos, estilos de liderança, satisfação no trabalho e as suas relações. Desta forma, sugere-se que futuras pesquisas testem a influência conjunta de outras variáveis, tanto de forma mediadora quanto antecedente, que podem impactar nesta relação interativa permitindo uma melhor compreensão.

Outra oportunidade identificada, está associada a ampliação de estudos que analisem mais estilos de liderança, como a liderança situacional, autocrática, democrática, entre outros. O que possibilitaria identificar, qual estilo pode ser mais favorável para as organizações, diante de determinadas condições, assim como, qual pode impactar positiva e significativamente a satisfação dos colaboradores.

Sugere-se também a ampliação de pesquisas pautadas em diferentes abordagens teóricas como a: Teoria dos Traços; Teoria da Meta e do Caminho; Teoria Contingencial; Teoria Comportamental; Teoria Situacional; Abordagem da Nova Liderança, entre outras. Essas teorias podem ajudar a compreender as principais características dos líderes, assim como, explicar seus comportamentos e impactos.

Considerando que a presente pesquisa possui enfoque em uma autarquia federal vinculada ao Ministério da infraestrutura (MInfra), pode-se vislumbrar a possibilidade de que novas investigações sejam aplicadas em outros entes públicos, assim como no setor privado, e em diferentes segmentos, possibilitando a realização de um comparativo entre os resultados e esclarecimento acerca de como os diferentes contextos e ambientes organizacionais podem impactar. Por último, pode-se considerar a realização de pesquisas com períodos longitudinais.

REFERÊNCIAS

- AGARWAL, A. 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. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0075>.
- AGYARE, R.; YUHUI, G.; MENSAH, L.; AIDOO, Z.; ANSAH, I; O. The Impacts of Performance Appraisal on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case of Microfinance Institutions in Ghana. **International Journal of Business and Management**, v. 11, n. 9, p. 281-297, 2016. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n9p281>
- AHMAD, A. R.; ALHAMMADI, A. H. Y.; JAMEEL, A. S. National Culture, Leadership Styles and Job Satisfaction: An Empirical Study in the United Arab Emirates. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 6, p. 1111-1120, 2021. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.1111>.
- AHMAD, A. R.; RAHMAN, A. G. A.; SOON, N. K. The Effects of Transformational and Transactional Leadership Styles on Job Satisfaction. **Advanced Science Letters**, v. 21, n. 5, p. 1505-1508, 2015. <https://doi.org/10.1166/asl.2015.6087>.
- AL-JEDAIA, Y.; MEHREZ, A. The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. **Management Science Letters**, v. 10, n. 9, p. 2077-2088, 2020. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.2.003>.
- AL-MAAITAH, D. A. A.; MAJALI, T.; ALSOUD, M.; AL-MAAITAH, T. A. A. The Role Of Leadership Styles On Staffs Job Satisfaction In Public Organizations. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, v. 27, n. 1, p. 772-783, 2021.
- ALLAN, A. B.; DEXTER, C; KINSEY, R.; PARKER, S. Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. **Journal of Mental Health**, v. 27, n. 1, p. 38-44, 2018. <https://doi.org/10.1080/09638237.2016.1244718>.
- ALHEET, A. F.; ADWAN, A. A.; AREIQAT, A. Y.; ZAMIL, A. M. A.; SALEH, M. A. The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. **Management Science Letters**, v. 11, n. 1, p. 239-246, 2021. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.010>.
- ALI, B.; ANWAR, G. An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. **International Journal of Engineering, Business and Management**, v. 5, n. 2, p. 21-30, 2021. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>.
- ALMOHTASEB, A. A.; ALMAHAMEED, M. A. Y.; SHASHEEN, H. A. K.; KHATTAB, M. H. J. A. A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems in Jordan public universities. **Journal of Applied Research in Higher Education**, v. 11, n. 2, p. 325-339, 2019. <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2018-0061>.
- ALOISIO, L. D.; COUGHLIN, M.; SQUIRES, J. E. Individual and Organizational Factors of Nurses' Job Satisfaction in Long-Term Care: A Systematic Review. **International Journal of Nursing Studies**, v. 123, p. 1-21, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2021.104073>.

AMANCHUKWU, R. N.; STANLEY, G. J.; OLOLUBE, N. P. A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. **Management**, v. 5, n. 1, p. 6-14, 2015. <https://doi.org/10.1108/10878571311290016>.

ANAND, A. K.; NEGI, Y. S.; GANGWAR, V. P. Effect of Performance Appraisal System on Organizational Commitment and Employee Productivity and its Linkage to Periodical Performance Review: a study of tehri hydro power Project. **Scientific Journals in Palaeontology and Egyptology**, v. 17, n. 7, p. 14262- 14279, 2020.

ARNABOLDI, M.; LAPSLEY, I.; STECCOLINI, I. Performance management in the public sector: The ultimate challenge. **Financial Accountability & Management**, v. 31, n. 1, p. 1-22, 2015. <https://doi.org/10.1111/faam.12049>.

ASGHAR, S.; OINO, I. Leadership Styles and Job Satisfaction. **Market Forces**, v. 13, n. 1, p. 1-13, 2018.

AUDENAERT, M.; DECRAMER, A.; GEORGE, B.; VERSCHUERE, B.; WAEYENBERG, T. V. 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. 1-20, 2016. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239220>.

AYDINTAN, B.; KOÇ, H. The relationship between Job satisfaction and life Satisfaction: An Empirical study on Teachers. **International Journal of Business and Social Science**, v. 7, n. 10, p. 72-80, 2016.

BACHRI, S.; ALETHEA, M.; HABIBAH, S.; DARWIS, I. The Effect of Leverage, Profitability, Agency Cost, and Inflation Rate in Predicting Company Factor. **The International Journal of Social Sciences World**, v. 3, n. 1, p. 86-97, 2021. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4551656>.

BADHAM, R.; KING, E. Mindfulness at work: A critical re-view. **Organization**, v. 28, n. 4, p. 1-24, 2019. <https://doi.org/10.1177/1350508419888897>.

BARBIERI, M.; MICACCHI, L.; VIDÉ, F.; VALOTTI, G. The Performance of Performance Appraisal Systems: A Theoretical Framework for Public Organizations. **Review of Public Personnel Administration**, v. 43, n. 1, p. 104-129, 2021. <https://doi.org/10.1177/0734371X211043560>.

BARNETT, D. Leadership and Job Satisfaction: Adjunct Faculty at a For-Profit University. **International Journal of Psychology and Educational Studies**, v. 4, n. 3, p. 53-63, 2017.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013. <https://doi.org/10.5700/rausp1072>.

BASS, B. M. Leadership: Good, better, best. **Organizational Dynamics**, v. 13, n. 3, p. 26-40, 1985. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2).

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

BAUWENS, R.; AUDENAERT, M.; DECRAMER, A. 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. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1561928>.

BAYMANI, S.; ELAHI, N.; ADINEH, M.; HAGHIGHYZADEH, M. H. Impacto f nurse's performance evaluation by the compilation method on their job satisfaction: results of a pilot study. *Indo American Journal of Pharmaceutical Sciences*, v. 4, n. 6, p. 1464-1470, 2017. <https://doi.org/10.5281/zenodo.809428>.

BELIAS, D.; ROSSIDIS, I.; PAPADEMETRIOU, C.; MANAS, C. Job Satisfaction as Affected by Types of Leadership: A Case Study of Greek Tourism Sector. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, v. 23, n. 2, p. 1-19, 2021. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1867695>.

BELLE, N.; CANTARELLI, P.; BELARDINELLI, P. Cognitive Biases in Performance Appraisal: Experimental Evidence on Anchoring and Halo Effects With Public Sector Managers and Employees. *Review of Public Personnel Administration*, v. 3, n. 3, p. 275-294, 2017. <https://doi.org/10.1177/0734371X1770>.

BELTRÁN, M. R. La Evaluación Del Desempeño Docente en La Universidad. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2008.

BILGIN, K. U. Performance Management for Public Personnel: Multi-Analysis Approach toward Personnel. *Public Personnel Management*. v. 36, n. 2, p. 93-113, 2007. <https://doi.org/10.1177/009102600703600201>.

BONYADI, N.; ASGHARI, H.; KIAEI, M. Identification and Prioritization of Employee Satisfaction Strategies in Tehran Regional Water Company Using Analytic Hierarchy Process (AHP). *Technical Journal*, v. 14, n. 3, p. 251-256, 2020. <https://doi.org/10.31803/tg-20191129112717>.

BOON, C.; DEN HARTOG, D. N.; LEPAK, D. P. A Systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, v, 45, n. 6, 2498-2537, 2019. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>.

BORST, R.; LAKO, C.; VRIES, M. 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. <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.944988>.

BOWLING, N. A.; BEEHR, T. A. Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 91, n. 5, p. 998-1012, 2006. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>.

BOWLING, N.; HAMMOND, G. A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 1, p. 63-77, 2008. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>.

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>.

BROWN, M.; HYATT, D.; BENSON, J. Consequences of the performance appraisal experience. **Personnel Review**, v. 39, n. 3, p. 375-396, 2010. <https://doi.org/10.1108/00483481011030557>.

BRYANT, S. E. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 9, n. 4, p. 32-44, 2003. <https://doi.org/10.1177/107179190300900403>.

BUDIASIH, Y.; HARTANTO, C. F. B.; HA, T. M.; NGUYEN, P. T.; USANTI, T. P. The Mediating Impact of Perceived Organisational Politics on the Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction. **International Journal of Innovation**, v. 10, n. 11, p. 478-495, 2020.

CAMP, S. D. Assessing the effects of organizational commitment and job satisfaction on turnover: an event history approach. **The Prison Journal**, v. 74, n. 3, p. 279-305, 1994. <https://doi.org/10.1177/0032855594074003002>.

CAMPBELL, J. W.; LEE, H.; IM, T. At the Expense of Others: Altruistic helping behaviour, performance management and transformational leadership. **Public Management Review**, v. 18, n. 6, p. 795-818, 2015. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1045018>.

CAPPELLI, P.; TAVIS, A. The performance management revolution. **Harvard Business Review**, p. 1-16, 2016. Disponível em: https://scholar.harvard.edu/people_analytics/publications/performance-management-revolution.

CARDOSO JÚNIOR, J. C. C.; NOGUEIRA, R. P. Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 62, n. 3, p. 237-260, 2011. <https://doi.org/10.21874/rsp.v62i3.71>.

CARVALHO, A. C.; RIANA, I G.; SOARES, A. C. Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. **International Research Journal of Management, IT & Social Sciences**, v. 7, n. 5, p. 13-23, 2020. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n5.960>.

CELDRAN, C. B. Leadership Styles and Job Satisfaction in the Colleges of Nursing among the Universities in Zamboanga City. **International Journal of Innovation**, v. 11, n. 7, p. 444-455, 2020.

CHAUDHRY, A. Q.; JAVED, H. Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 7, p. 258-264, 2012.

CONTEH, S. B.; YUAN, Y.; BAH, F. I.; XIONGYING, N. A Study on the Effects of Employee Work Performance Appraisal System at the NRE of Sierra Leone. **Journal of Business**, v. 5, n. 1, p. 36-46, 2020. <https://doi.org/10.18533/job.v5i2.143>.

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

DAOANIS, L. E. Performance Appraisal System: its implications to employee performance. **International Journal Economics and Business**, v. 2, n. 1, p. 39-50, 2012.

DELP, L.; WALLACE, S. P.; GEIGER-BROWN, J.; MUNTANER, C. Job stress and job satisfaction: Home Care Workers in a consumer-directed model of care. **Health Services Research**, v. 45, n. 4, p. 922-944, 2010. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2010.01112.x>.

DEMIR, S. The Role of Self-Efficacy in Job Satisfaction, Organizational Commitment, Motivation and Job Involvement. **Eurasian Journal of Educational Research**, v. 20, n. 85, p. 205-224, 2020.

DENISI, A. D.; SMITH, C. E. Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 127-179, 2014. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873178>.

DEVASAHAY, S. R.; DEBRUN, A.; GALLIGAN, M.; MCAULIFFE, E. Key performance indicators that are used to establish concurrent validity while measuring team performance in hospital settings – A systematic review. **Computer Methods and Programs in Biomedicine Update**, v. 1, n. 100040, p. 1-15, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.cmpbup.2021.100040>.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Performance and leadership style: When do leaders and followers disagree?. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 2, p. 104-129, 2017. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v18n2p104-129>.

DOLEH, J. A.; WEIR, D. Dimensions of Performance Appraisal Systems in Jordanian Private and Public Organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 1, p. 75-84, 2007. <https://doi.org/10.1080/09585190601068334>.

DONKOR, F.; ZHOU, D. Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissezfaire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. **Journal of Psychology in Africa**, v. 30, n. 1, p. 30-36, 2020. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1712808>.

ELIYANA, A.; MA'ARIF, S. Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. **European Research on Management and Business Economics**, v. 25, n. 3, p. 144-150, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>.

ELVIRA, E. J. S.; FARIA, B. M de F. Impact of Policy Implementation Shortcomings and Context Constraints on The Effectiveness of Civil Servant Performance Appraisal: the case of Brazilian Federal Service. **Revista do Serviço Público**, v. 72, p. 88-115, 2021. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.ib.5941>.

ENSSLIN, S. R.; WELTER, L. M.; PEDERSINI, D. R. 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. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0146>.

EVANS, S.; TOURISH, D. Agency theory and performance appraisal: How bad theory damages learning and contributes to bad management practice. **Management Learning**, v. 48, n. 3, p. 271-291, 2016. <https://doi.org/10.1177/1350507616672736>.

FERNANDES, L. A.; GOMES, J. M. M. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. **ConTexto**, v. 3, n. 4, p. 1-23, 2003.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. T. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263-282, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>.

FOLGOR, R.; KONOVSKY, M. A.; CROPANZANO, R. A Due process metaphor for performance appraisal. **Research in Organizational Behaviour**, v. 14, n. 3, p. 129-177, 1992.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 3, p. 382-388, 1981. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>.

GARG, A. K.; RAMJEE, D. (2013). The relationship between leadership styles and employee commitment at a parastatal company in South Africa. **The International Business & Economics Research Journal**, v. 12, n. 11, p. 1411-1436. <https://doi.org/10.19030/iber.v12i11.8180>.

GIAO, H. N. K.; HUNG, P. C. The impact of leadership style on job satisfaction of District 3 Party Committee employees, Ho Chi Minh City. **Journal of Finance and Marketing**, v. 19, n. 40, p. 23-34, 2018. <https://doi.org/10.31219/osf.io/vkmqf>. Acesso em: 01 out. 2022.

GLAMBEK, M.; SKOGSTAD, A.; EINARSEN, S. Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study. **Work & Stress**, v. 32, n. 3, p. 297-312, 2018. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1427815>.

GONZÁLEZ, S. M. An extended model of the interaction between work-related attitudes and job performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 65, n. 1, p. 42-57, 2016. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2014-0158>.

GÖZÜKARA, Y.; HATIPOYLY, Z.; GÜNEY, Ö. The Impact of Perceived Leadership Style on Performance Appraisal Satisfaction and Organizational Diagnosis in terms of Turnover Intention. **International Journal of Business and Management**, v. 12, n. 9, p. 104-116, 2017. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n9p104>.

GUESSER, P. C. L.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, p. 42-67, 2020. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.19644.

GUIMARÃES, T. A.; NADER, R. M.; RAMAGEN, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

GÜNTHER, H. **Como elaborar um questionário**. Série: Planejamento de pesquisa nas ciências sociais. Brasília, DF: 1. ed., 2003.

HAIR, Jr. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 6º Ed, 2009.

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

HARTMANN, F. The Effects of Tolerance for Ambiguity and Uncertainty on the Appropriateness of Accounting Performance Measures. **Abacus**, v. 41, n. 3, p. 241-264, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2005.00181.x>.

HASSANPOUR, N.; BARZOKI, S. A.; JAVADI, M. M. H.; SAFARI, A. Designing Employee Performance Evaluation Model in Isfahan Municipality: an interorganizational experience. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 71, n. 6, p. 2558-2581, 2021. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0411>.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. **Emerald Group Publishing Limited, Bingley**, v. 20, p. 277-319, 2009.

HIEB, M. R. Upper echelons theory in management accounting and control research. **Journal of Management Control**, v. 24, p. 223-240, 2014. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0183-1>.

HINSE, E.; MATHIEU, C. Comparative study of the influence of leadership style on job satisfaction among police officers. **Psychologie du Travail et des Organisations**, v. 27, n. 1, p. 33-41, 2021.

HUANG, K.; WU, J.; LU, S.; LIN, Y. Innovation and technology creation effects on organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 2187-2192, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.028>.

HUNT, T.; FEDYNICH, L. Leadership: past, present, and future: an evolution of an idea. **Journal of Arts and Humanities**, v. 8, n. 2, p. 20-25, 2019. <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>.

IGBAEKEMEN, G. O. Impact of Leadership Style on Organization Performance: A Strategic Literature Review. **Public Policy and Administration Research**, v. 4, n. 9, p. 126-135, 2014.

ISLAMI, X.; MULOLLI, E.; MUSTAFA, N. Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. **Future Business Journal**, v. 4, n. 1, p. 94-108, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.01.001>.

IQBAL, Z.; ADEEL, M.; KHAN, M. M. The Effect of Leadership Styles (Laissez-Faire, Transactional and Transformational Leadership) on Employees Job Satisfaction: A Case Study on Banking Sector of Pakistan. **Elementary Education Online**, v. 20, n. 2, p. 1387-1396, 2021. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.02.159>.

JABBAR, M. N.; HUSSIN, F. Quality Management as a Strategic Tool to Enhance the Relationship between Leaders' Behavior and Lecturers' Job Satisfaction. **International Journal of Higher Education**, v. 8, n. 3, p. 36-46, 2019. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n3p36>.

JANSEN, J. J.; VERA, D; CROSSAN, M. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 5-18, 2009. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008>.

JIANG, K.; LEPAK, D. P.; HU, J.; BAER, J. C. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 6, p. 1264-1294, 2012. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>.

JOHANSSON, T.; SIVERBO, S. The appropriateness of tight budget control in public sector organizations facing budget turbulence. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 4, p. 271-283, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2014.04.001>.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 5, p. 755-768, 2004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>.

KAFETZOPOULOS, D.; GOTZAMANI, K. The effect of talent management and leadership styles on firms' sustainable performance. **European Business Review**, v. 34, n. 6, p. 837-857, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-07-2021-0148>.

KAKKAR, S.; VOHRA, N. 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. <https://doi.org/10.37625/abr.24.1.225-248>

KAMPKÖTTER, P. Performance appraisals and job satisfaction. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 5, p. 1-25, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1109538>.

KARATEPE, O. M.; VATANKHAH, S. High-performance work practices, career satisfaction, and service recovery performance: a study of flight attendants. **Tourism Review**, v. 70, n. 1, p. 56-71, 2015. <https://doi.org/10.1108/TR-01-2014-0004>.

KARK, R.; DIJK, D. V.; VASHDI, D. R. Motivated or Demotivated to Be Creative: The Role of Self-Regulatory Focus in Transformational and Transactional Leadership Processes. **Applied Psychology**, v. 67, n. 1, p. 186-224, 2018. <https://doi.org/10.1111/apps.12122>.

KELLOUGH, J. E.; NIGRO, L. G. Pay for Performance in Georgia State Government: Employee Perspectives on GeorgiaGain After 5 Years. **Review of Public Personnel Administration**, v. 22, n. 2, p. 146-166, 2002. <https://doi.org/10.1177/0734371X0202200206>.

KEMUNTO, M. E.; RABURU, P. A.; JOSEPH, B. Does age matter? Job satisfaction of public secondary school teachers. **International Journal of Scientific Research**, v. 7, n. 9, p. 1-6, 2018. <https://doi.org/10.36106/ijsr>.

KIM, T.; HOLZER, M. Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process. **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, n. 1, p. 31-56, 2016. <https://doi.org/10.1177/0734371X14549673>.

KLEIN, A.; SPECKBACHER, G. Does Using Accounting Data in Performance Evaluations Spoil Team Creativity? The Role of Leadership Behavior. **The Accounting Review**, v. 95, n. 4, p. 313-330, 2020. <https://doi.org/10.2308/accr-52602>.

KLEINGELD, A.; MIERLO, H. V.; ARENDS, L. The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 96, n. 6, p. 1289-1304, 2011. <https://doi.org/10.1037/a0024315>.

KOUTSIMANI P.; MONTGOMERY, A.; GEORGANTA, K. The Relationship Between Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis. **Frontier Psychology**, v. 13, n. 10, p. 1-35, 2019. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284>.

KYJ, L.; PARKER, R. J. Antecedents of Budget Participation: Leadership Style, Information Asymmetry, and Evaluative Use of Budget. **ABACUS A Journal of Accounting, Finance and Business Studies**, v. 44, n. 4, p. 423-442, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2008.00270.x>.

LAMBERT, E. G.; HOGAN, N. L. Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. **Criminal Justice Police Review**, v. 21, n. 2, p. 160-184, 2010. <https://doi.org/10.1177/0887403409353166>.

LAN, T.; CHANG, I.; MA, T.; ZHANG, I.; CHUANG, K. Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. **Sustainability**, v. 11, n. 12, p. 1-13, 2019. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11123465>.

LAPIERRE, L. M.; SPECTOR, P. E. Sexual Versus Nonsexual Workplace Aggression and Victims' Overall Job Satisfaction: A Meta-Analysis. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 10, n. 2, p. 155-169, 2005. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.155>.

LEE, H-W. Revisiting Crowding-Out Effect of Performance Management: It's Impact on Extrinsic and Intrinsic Motivation. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 63, n. 1, p. 90-109, 2021. <http://dx.doi.org/10.24193/tras.63E.5.D>

LIN, H. C.; CHIOU, J. Y.; CHEN, C. C.; YANG, C. W. Understanding the Impact of Nurses' Perception and Technological Capability on Nurses' Satisfaction with Nursing Information System Usage: A Holistic Perspective of Alignment. **Computers in Human Behavior**, v. 57, p. 143-152, 2016.

LIN, Y. C.; KELLOUGH, E. Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions. **Public Personnel Management**, v. 48, n. 2, p. 1-24, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.12.001>.

LINDGREEN, A.; PALMER, R.; WETZELS, M.; ANTIOCO, M. Do different marketing practices require different leadership styles? An exploratory study. **The Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 24, n. 1, p. 7-24, 2009. <https://doi.org/10.1108/08858620910923667>.

LOHMAN, L.; Evaluation of university teaching as sound performance appraisal. **Studies in Educational Evaluation**, v. 70, p. 1-11, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101008>.

LONGENECKER, C.; FINK, L. Lessons for improving your formal performance appraisal process. **Strategic HR Review**, v. 16, n. 1, p. 32-38, 2017. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2016-0096>.

LUNDMARK, R.; RICHTER, A.; TAFVELIN, A. Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. **Journal of Change Management**, v. 22, n. 1, p. 40-58, 2021. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1951811>.

LYON, H. L.; IVANCEVICH, J. M. An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital. **Academy of Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 635-648, 2000. DOI: <https://doi.org/10.2307/255643>.

MAAKE, G.; HARMSE, C. P.; SCHULTZ, C. M. Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa. **AS Journal of Human Resource Management**, v. 19, p. 1-12, 2021.

MADANAT, H. G.; KHASAWNEH, A. S. Level of effectiveness of human resource management practices and its impact on employees' satisfaction in the banking sector of Jordan. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, v. 22, n. 1, p. 1-19, 2018.

MAILLARD, J.; SAVAGE, S. P. Performance mechanisms meet professional autonomy: performance management and professional discretion within police investigation departments. **Policing and Society**, v. 32, n. 2, p. 1-14, 2021. <https://doi.org/10.1080/10439463.2021.1888949>.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, H. F. Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 1, p. 42-78, 2014. <https://doi.org/10.21874/rsp.v48i1.377>.

MATSUKI, T.; NAKAMURA, J. Effect of employees' value on employee Satisfaction in Japanese retail and servisse industries. **Advances in Human Computer Interaction**, v. 1, p. 1-11, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1155/2019/4951387>.

MAZZOTTI, A. J. A; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa.** São Paulo: Pioneira, 1998.

MCCLESKEY, J. A. Situational, transformational and transactional leadership and leadership development. **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 5, n. 4, p. 117-130, 2014.

METLE, M. K.; ALALI, A. A. Gender disparity and its impact on job satisfaction: A comparative field study. **Business Studies Journal**, v. 10, n. 1, p. 1-13, 2018.

MICKSON, M. K.; ANLESINYA, A. Enhancing job satisfaction among local government servants in Ghana. International. **International Journal of Public Leadership**, v. 16, n. 1, p. 1-16, 2020. <https://doi.org/10.1108/IJPL-03-2019-0007>.

MOERS, F. Discretion and bias in performance evaluation: The impact of diversity and subjectivity. **Accounting, Organizations & Society**, v. 30, n. 1, p. 67-80, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.11.001>.

MOHAMED, L. M. Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 27, p. 49–59, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.04.001>.

MOLIN, F.; PAULSSON, S. A.; HELLMAN, T.; SVARTENGREN, M. Can the Human Resources Index [HRI] Be Used as a Process Feedback Measurement in a Structured Support Model for Systematic Work Environment Management?. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 12, p. 1-16, 2021. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126509>.

MONOYASA, M. W.; SULARSO, R. A; Pengaruhgaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasardengan Motivasi dan Inovasi Guru Sebagai Variabel Dieks Intervenientes Kota Administratif Jember. **Journal Relasi Stie Mandala Jember**, v. 13, n. 2, p. 315-335, 2017. <https://doi.org/10.31967/relasi.v13i2.120>.

MUAFI, M.; AZIM, M. The effect of servant leadership, organizational culture in employee performance mediated by job satisfaction (Study case of Al-Kahfi Islamic Boarding School, Somalangun, Kebumen). **Proceedings on Engineering Sciences**, v. 1, n. 2, p. 143-162, 2019.

MUDA, A. L.; FOOK, C. Y. Psychological empowerment and organisational commitment among academic staff of public universities in Malaysia. **Asian Journal of University Education**, v. 16, n. 2, p. 26-35, 2020. <https://doi.org/10.24191/ajue.v16i2.10292>.

MUFTI, M.; XIAOBAO, P.; SHAH, S. J.; SARWAR, A.; ZHENQING, Y. Influence of leadership style on job satisfaction of NGO employee: The mediating role of psychological empowerment. **Journal of Public Affairs**, v. 20, n. 1, p. 1-11, 2019. <https://doi.org/10.1002/pa.1983>.

MURPHY, K. R. Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. **American Psychological Association**, v. 1, n. 2, p. 148-160, 2008. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00030.x>.

MUSINGUZI, C.; NAMALE, L.; RUTEBEMBERWA, E.; DAHAL, A.; NAHIRYA-NTEGE, P.; KEKITIINWA, A. The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. **Journal of Healthcare Leadership**, v. 10, p. 21-32, 2018. <https://doi.org/10.2147/JHL.S147885>.

MWESIGWA, R.; TUSIIME, I.; SSEKIZIYIYU, B. Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. **Journal of Management Development**, v. 39 n. 2, p. 253-268, 2020. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-0055>.

NAEM, M.; JAMAL, W.; RIAZ, M. K. The Relationship of Employees' Performance Appraisal Satisfaction with Employees' Outcomes: Evidence from Higher Educational Institutes. **FWU Journal of Social Sciences**, v. 11, n. 2, p. 71-81, 2017.

NAM, K. A.; PARK, S. Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. **Performance Improvement Quarterly**, v. 32, n. 2, p. 137-158, 2019. <https://doi.org/10.1002/piq.21292>.

NANJUNDESWARASWAMY, T. Development and validation of job satisfaction scale for different sectors. **International Journal for Quality Research**, v. 13, n. 1, p. 193-220, 2019. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-12>.

NA-NAN, K.; KANTHONG, S.; JOUNGTRAKUL, J.; SMITH, I. D. Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 6, n. 64, p. 1-19, 2020. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030064>.

NIKOLS, F. Performance appraisal: Weighed and found wanting in the balance. **Journal for Quality and Participation**, v. 30, n. 1, p. 13-16, 2007.

NOBARI, Z. B.; GHOLIPOUR, A.; EBRAHIMI, E.; SHOJA, A. Employee performance appraisal system development in the National Library and Archives of Iran (NLAI): soft operational research approach. **Performance Measurement and Metrics**, v. 22, n. 2, p. 117-136, 2021. <https://doi.org/10.1108/PMM-09-2020-0050>.

NUGROHO, Y. A.; ASBARI, M.; PURWANTO, A.; BASUKI, S.; SUDIYONO, R. N.; FIKRI, M. A. A.; HULU, P.; MUSTOFA, M.; CHIDIR, G.; SUROSO, S.; XAVIR, Y. Transformational Leadership and Employees' Performance: the Mediating Role of Motivation and Work Environment. **EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling**. **EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling**, v. 2, n. 1, p. 438-460, 2020.

NUHU, N. A.; BAIRD, K.; APPUHAMILAGE, A. B. The adoption and success of contemporary management accounting practices in the public sector. **Asian Review of Accounting**, v. 25, n. 1, p. 106-126, 2017. <https://doi.org/10.1108/ARA-02-2016-0017>.

OHUNAKIN, F.; ADENIJI, A. A.; OLUDAYO, O. A.; OSIBANJO, A. O.; ODUYOYE, O. O. Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 18, n. 4, p. 441-470, 2019. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1626795>.

ONU KWUBE, H. N. Correlates of job satisfaction amongst quantity surveyors in consulting firms in Lagos, Nigeria. **Australasian Journal of Construction Economics and Building**, v. 12, n. 2, p. 43-54, 2012. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.v12i2.2460>.

ONYIBOR, N.; OKOYE, P. V. C.; AGHANYA, A. D. Effects of Perceived Leadership Style and organizational Commitment on Job Satisfaction Among Non-Teaching Employees of Federal Universities in South-East Nigeria. **International Journal of Research in Education and Sustainable Development**, v. 1, n. 5, p. 1-18, 2021. www.doi.org/10.46654/IJRES.D.1503.

OSMANI, F.; SEJDIU, S.; JUSUFI, G. Organizational Climate and Job Satisfaction: Empirical Insights from Kosovo Manufacturing and Service Sector Organisations. **Journal of Contemporary Management Issues**, v. 27, n. 1, p. 361-377, 2021. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.20>.

OTLEY, D. T. Budget use and managerial performance, **Journal of Accounting Research**, v. 16, n. 1, p. 122,149, 1978. <https://doi.org/10.2307/2490414>.

O'TOOLE, L. J.; MEIER, K. J. Public Management, Context, and Performance: In Quest of a More General Theory. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 1, p. 237-256, 2015. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu011>.

PAAIS, M.; PATTIRUHU, J. R. Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 8, p. 577-588, 2020. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da Pesquisa – Abordagem Teórico-Prática**. 17. ed. Papirus Editora, 2003.

PENG, J. Performance Appraisal System and Its Optimization Method for Enterprise Management Employees Based on the KPI Index. **Hindawi**, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/1937083>.

PERETZ, H.; FRIED, Y. National cultures, performance appraisal practices, and organizational absenteeism and turnover: A study across 21 countries. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 2, p. 448-459, 2012. <https://doi.org/10.1037/a0026011>.

POON, J. M. L. Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. **Personnel Review**, v. 33, n. 3, p. 322-334, 2004. <https://doi.org/10.1108/00483480410528850>.

PRADHAN, S.; PRADHAN, R. K. An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. **Vision: The Journal of Business Perspective**, v. 19, n. 3, p. 227-335, 2015. <https://doi.org/10.1177/0972262915597089>.

PULAKOS, E. D. **Performance management: A new approach for driving business results**. John Wiley & Sons, 2009.

PUNI, A.; OFEI, S. B.; OKOE, A. The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. **International Journal of Marketing Studies**, v. 6, n. 1, p. 177-185, 2014. <https://doi.org/10.5539/ijms.v6n1p177>.

PURWANTO, A.; ASBARI, M. Model Pengaruh Gaya Kepemimpinan Authentic, Authoritarian, Transformational, Transactional Berpengaruh Terhadap Kinerja: Studi Pada Kinerja Dosen Perguruan Tinggi di Jawa Tengah. *EduPsyCouns*. **Journal of Education, Psychology and Counseling**, v. 2, n. 1, p. 227-245, 2020.

PURWANTO, A.; ASBARI, M.; PRAMESWARI, M.; RAMDAN, M.; SETIAWAN, S. Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. **Journal Ilmu Kesehatan Masyarakat**, v. 9, n. 1, p. 19-27, 2020. <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>.

PURWANTO, A.; ASBARI, M.; SANTOSO, P. B. Influence of Transformational and Transactional Leadership Style toward Food Safety Management System ISO 22000:2018 Performance of Food Industry in Pati Central Java. **Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis**, v. 7, p. 180-185, 2019.

QUIRK, K.; OWEN, J.; SHUCK, B.; FINCHAM, F. D.; KNOPP, K; RHOADES, G. Breaking bad: Commitment uncertainty, alternative monitoring, and relationship termination in young adults. **Journal of Couple & Relationship Therapy**, v. 15, n. 1, p. 61-74, 2016. <https://doi.org/10.1080/15332691.2014.975306>.

RABIUL, M. K.; PATWARY, A. K.; MOHAMED, A. E.; RASHID, H. Leadership Styles, Psychological Factors, and Employee Commitment to Service Quality in the Hotel Industry. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 23, n. 4, p. 1-29, 2022. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.1913695>.

RAFFERTY, A. E.; GRIFFIN, M. A. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 3, p. 329-354, 2004. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>.

RAINEY, H. G.; JUNG, C. S. A conceptual framework for analysis of goal ambiguity in public organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, n. 1, p. 71-99, 2015. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu040>.

RANI, L.; MEE, L. Y.; HEANG, L. T. Intrinsic and Extrinsic Factors in Relation to Junior Auditors' Job Satisfaction and Turnover Intention. **International Academic Research Journal of Business and Technology**, v. 4, n. 1, p. 8-20, 2018.

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: A review of the literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 4, p. 698-714, 2002. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>.

RICHARDSON, R. J. **Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas- Métodos Quantitativos e Qualitativos - Capítulo 5**. São Paulo: Atlas, 2015.

RIVALDO, Y.; Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam. **The Winners**, v. 22, n. 1, p. 25-30, 2021. <https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7039>.

RODAS-GAITER, A.; SANABRIA-PULIDO, P. Management, Goal Alignment, and Performance Assessment Legitimacy: Evidence from the Colombian Public Sector. **Public administration issues**, v. 1, n. 5, p. 81-104, 2020.

RODRIGUES, W. A.; REIS NETO, M. T.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 1, p. 253-273, 2014. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100011>.

ROSA, F. S. da.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho: processo de revisão sistêmica de literatura internacional. **Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção**, v. 13, n. 2, p. 390-416, 2013.

RUSU, G.; AVASILCĂI, S.; HUȚU, C. Organizational context factors influencing employee performance appraisal: A research framework. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 221, p. 57-65, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.090>.

SAARI, L. M.; JUDGE, T. A. Employee attitudes and job satisfaction. Human resource management: published in cooperation with the school of business administration. **The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, v. 43, n. 4, p. 395-407, 2004. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>.

SAKIRU, O. K.; ENOHO, D. V.; KAREEM, S. D.; ABDULLAHI, M. A. Relationship between employee performance, leadership styles and emotional intelligence in an organization. **Journal of Humanities and Social Science**, v. 8, n. 2, p. 53-57, 2013.

SALEEM, H. The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 172, n. 27, p. 563-569, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>.

SALES, X. A proposed methodology for evaluating the quality of performance management systems. **Pacific Accounting Review**, v. 31, n. 3, p. 376-393, 2019. <https://doi.org/10.1108/PAR-03-2018-0019>.

SÁNCHEZ, T. G.; MOREIRA, M. A. Perceptions of Teaching Performance Assessment in Higher Education: A Study in Portugal. **Innovations in Education and Teaching International**, v. 58, n. 3, p. 261-271, 2021. <https://doi.org/10.1080/14703297.2020.1733632>.

SANT'ANNA, L. L.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, E. E. M. Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 5, p. 744-764, 2012. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓFTI, S. Liderança: o que pensam os executivos brasileiros sobre o tempo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 48-76, 2012. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000600004>.

SARKER, S. J.; CROSSMAN, A.; CHINMETEEPITUCK, P. The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand. **Journal of Managerial Psychology**, v. 18, n. 7, p. 745-758, 2003. <https://doi.org/10.1108/02683940310502421>.

SARI, F.; SUDIARDITHA, I. K. R.; SUSITA, D. Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance: Its Effect through Job Satisfaction. **The International Journal of Social Sciences World**, v. 3, n. 2, p. 98-113, 2021. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5173573>.

SCOTT, P. G.; PANDEY, S. K. Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. **Review of Public Personnel Administration**, v. 25, n. 2, p. 155-180, 2005. <https://doi.org/10.1177/0734371X04271526>.

SHARMA, N. P.; SHARMA, T.; AGARWAL, M. N. Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development. **Employee Relations**, v. 38, n. 2, p. 224-247, 2016. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2015-0006>.

SHEN, J. International performance appraisals: Policies, practices and determinants in the case of Chinese multinational companies. **International Journal of Manpower**, v. 25, n. 6, p. 547-563, 2004. <https://doi.org/10.1108/01437720410560442>.

SHIRINASHIHAMA, Y. Hybridization, Managerial Discretion, and Management Accounting: A Case Study of Public Hospitals. **SSRN**, 2019. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4070149>.

SILVESTRE, A. **Análise de dados e estatística descritiva**. Escolar Editora, 1. ed., 2007.

SIVANATHAN, N.; FEKKEN, G. C. Emotional intelligence, moral reasoning and transformational leadership. **Leadership and Organization Development Journal**, v. 23, n. 3, p. 198-204, 2002. <https://doi.org/10.1108/01437730210429061>.

SKOGSTAD, A.; ASLAND, M. S.; NIELSEN, M. B.; HETLAND, J.; MATTHIESE, S. B.; EINARSEN, S. The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction. **Zeitschrift für Psychologie**, v. 222, n. 4, p. 221-232, 2014. <https://doi.org/10.1027/2151-2604/a000189>.

SMITH, G.; MINOR, M.; BRASHEN, H. Spiritual leadership: A guide to a leadership style that embraces multiple perspectives. **Journal of Instructional Research**, v. 7, p. 80-89, 2018.

SPAGNOLI, P.; HAYNES, N. J.; KOVALCHUK, L. S.; CLARK, M. A.; BUONO, C.; BALDUCCI, C. Workload, Workaholism, and Job Performance: Uncovering Their Complex Relationship. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 18, p. 1-20, 2020. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186536>.

SPECCHIA, M. A.; COZZOLINO, M. R.; CARINI, E.; PILLA, A. D.; GALETTI, C.; RICCIARDI, W.; DAMIANI, G. Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 4, p. 1-15, 2021. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>.

STANKEVIČIŪTĖ, Ž.; SAVANEVIČIENĖ, A. Linkage between Leaders' Behaviour in Performance Management, Organisational Justice and Work Engagement in Public Sector. **Economies**, v. 9, n. 1, p. 1-24, 2021. <https://doi.org/10.3390/economies9010015>.

TAWEEDIE, D.; WILD, D.; RHODES, C.; MARTINOV-BENNIE, N. How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. **International Journal of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 76-96, 2019. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12177>.

TEPAYAKUL, R.; RINTHAISONG, I. Job Satisfaction and Employee Engagement among Human Resources Staff of Thai Private Higher Education Institutions. **International Journal of Behavioral Science**, v. 13, n. 2, p. 68-81, 2018.

THANH, N. H.; QUANG, N. V. Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. **SAGE Open**, v. 12, n. 2, p. 1-18, 2022. <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>.

THIELENY, T. V.; NAUWENS, R.; AUDENAERT, M.; WAEYENBERG, T. V. How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system.

Evaluation and Program Planning, v. 70, p. 90-98, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2018.07.003>.

THOMPSON, E. R.; PHUA, F. T. T. A brief Index of affective job satisfaction. **Group and Organization Management**, v. 37, n. 3, p. 275-307, 2012. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201>.

THU, N. H.; LOAN, L. T. M.; QUYNH, N. D. Employees' job satisfaction, job performance and their relationship during the COVID-19 pandemic in Vietnam. **Organizational Psychology**, v. 12, n. 2, p. 38-55, 2022. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-2-38-55>.

ULLAH, Z.; AHMAD, N.; SCHOLZ, M.; AHMED, B.; AHMAD, I.; USMAN, M. Perceived Accuracy of Electronic Performance Appraisal Systems: The Case of a Non-for-Profit Organization from an Emerging Economy. **Sustainability**, v. 13, p. 1-16, 2021. <https://doi.org/10.3390/su13042109>.

USHAKOV, D. The Role of Equity and Justice in Mediating the Relationship Between Performance Appraisal and Employee Performance: Evidence from Lebanon. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 8, n. 8, p. 625-635, 2021. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no8.0625>.

UZAIR, M.; RAZZAQ, W.; SARFRAZ, M.; NISAR, Q. A. Impact of HR practices on employee loyalty and commitment: Mediating role of job satisfaction. **IJME**, v. 9, n. 2, p. 1067-1073, 2017. <https://doi.org/10.17722/ijme.v9i2.347>.

VIDÉ, F.; MICACCHI, L.; BARBIERI, M.; VALOTTI, G. The Renaissance of Performance Appraisal: Engaging Public Employees Through Perceived Developmental Purpose and Justice. **Review of Public Personnel Administration**, v. 43, n. 4, p. 623-651, 2022. <https://doi.org/10.1177/0734371X221116584>.

VU, T. A.; PLIMMER, G.; BERMAN, E.; HÁ, P. N. Performance management in the Vietnam public sector: The role of institution, traditional culture and leadership. **International Journal of Public Administration**, v. 45, n. 1, p. 49-63, 2022. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1903499>.

WAAL, A. A. Achieving High Performance in the Public Sector: What Needs to Be Done?. **Public Performance & Management Review**, v. 34, n. 1, p. 81-103, 2010.

WEST, D.; BLACKMAN, D. Performance Management in the Public Sector. **Australian Journal of Public Administration**, v. 74, n. 1, p. 73-81, 2015. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12130>.

WIBOWO, A.; HAYATI, N. R. Empowering leadership and trust on team learning behavior. **Journal of Management Development**, v. 38, n. 3, p. 238-248, 2019. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0335>.

WINARSIH, S.; BACHRI, A. A.; YULIANTO, A. Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Bank Kalsel Syariah Kandangan). **JWM: The Management Insight Journal**, v. 6, n. 2, p. 197-208, 2018. <https://doi.org/10.20527/jwm.v6i2.88>.

WRIGHT, P. M.; BOSWELL, W. R. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. **Journal of Management**, v. 28, n. 3, p. 247-276, 2002. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00128-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00128-9).

WONG, S. I.; GIESSNER, S. R. The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. **Journal of Management**, v. 44, n. 2, p. 757-783, 2018. <https://doi.org/10.1177/0149206315574597>.

YAHIAOUI, D.; NAKHLE, S. F.; FARNDALE, E. Culture and performance appraisal in multinational enterprises: Implementing French headquarters' practices in Middle East and North Africa subsidiaries. **Human Resource Management**, p. 1-15, 2021. <https://doi.org/10.1002/hrm.22063>.

YAO, C.; HUANG, P. Effects of leadership style on job satisfaction and intention to stay in shipping industry. **Advances in Sustainable Port and OceanEngineering. Journal of Coastal Research**, n. 83, p. 796-801, 2018. <https://doi.org/10.2112/SI83-130.1>.

YOHANNES, M. E.; WASONGA, T. A. Leadership styles and teacher job satisfaction in Ethiopian schools. **Educational Management Administration & Leadership**, v. 51, n. 5, p. 1-19, 2021. <https://doi.org/10.1177/17411432211041625>.

YOON, D. How Can Personnel Performance Evaluation Systems Be Improved?. **SAGE Journals**, v. 11, n. 1, p. 1-12, 2021. <https://doi.org/10.1177/2158244020986538>.

ZONATTO, V. C. S.; NASCIMENTO, J. C.; LUNARDI, M. A.; DEGENHART, L. Effects of Budgetary Participation on Managerial Attitudes, Satisfaction, and Managerial Performance. **Journal Of Contemporary Administration**, v. 24, n. 6, p. 532-549, 2020. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020200047>.

ZWINGMANN, I.; WEGGE, J.; WOLF, S.; RUDOLF, M.; SCHMIDT, M.; RICHTER, P. Is Transformational Leadership Healthy for Employees? A Multilevel Analysis in 16 Nations. **German Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 1-2, p. 24-51, 2014. <https://doi.org/10.1177/239700221402800103>.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Instrumento de Pesquisa para desenvolvimento da Dissertação de Mestrado em Ciência

Contábeis (UFSM)

Mestrando: Iago Ribeiro Bitencourt

Orientador: Cristiano Sausen Soares, Dr.

Título da pesquisa: A relação entre estilo de liderança e satisfação no trabalho mediado pela consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos no setor público.

Termo de consentimento de livre esclarecimento (TCLE)

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa acadêmica intitulada “A relação entre estilo de liderança e satisfação no trabalho mediado pela consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos no setor público”, sob a responsabilidade do pesquisador Prof. Dr. Cristiano Sausen Soares (PPGCC/UFSM).

Nesta pesquisa, os autores buscam analisar os efeitos dos estilos de liderança e satisfação no trabalho mediado pela consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos no setor público. 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. Vinicius 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 a seguir estão relacionadas à consistência do sistema GDRH. Por gentileza indicar até qual ponto você discorda ou concorda dessas afirmações. O grau de concordância varia entre (1) discordo totalmente e (7) concordo totalmente.

N.	Afirmativas sobre Consistência de Sistema de Gestão de Desempenho (CGD)	Discordo Totalmente ← → Concorde Totalmente						
		1	2	3	4	5	6	7
	Em relação à gestão de desempenho de recursos humanos...							
CGD1	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.							
CGD2	O plano de desempenho me ajuda a focar meus esforços através da identificação de metas (e/ou comportamentos/habilidades) relevantes para atingir as metas organizacionais.							
CGD3	Meu chefe e eu atualizamos minhas metas com frequência à medida que as metas da Autarquia mudam.							
CGD4	Feedback contínuo durante o ciclo de desempenho fornece uma avaliação precisa do meu desempenho em relação ao desempenho planejado.							
CGD5	Durante o ciclo de avaliação os pontos de melhoria são claramente apontados para mim.							
CGD6	Recebo o coaching que preciso durante o ano para atingir meus objetivos (e/ou melhorar meus comportamentos/habilidades) para alcançar o desempenho planejado.							
CGD7	Recebo a orientação/instrução que preciso durante o ano para atingir meus objetivos (e/ou melhorar meus comportamentos/habilidades para alcançar o desempenho planejado).							
CGD8	O feedback anual durante a avaliação de desempenho é uma representação precisa do feedback contínuo durante o ciclo de desempenho.							
CGD9	Meus comportamentos e habilidades são avaliados com previsão como parte do processo de revisão.							
CGD10	Minha avaliação de desempenho anual é muito objetiva ao avaliar meu desempenho anual em relação ao desempenho esperado.							
CGD11	Minha avaliação de desempenho resulta em uma classificação de desempenho precisa.							
CGD12	Meus resultados de gestão da avaliação de desempenho (compensação, recompensa e/ou reconhecimento) estão vinculados à minha classificação de desempenho.							
CGD13	Minha avaliação anual de desempenho está diretamente relacionada aos meus resultados de gestão da avaliação de desempenho (compensação, recompensa e/ou reconhecimento).							

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

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
LTF1	Liderança Transformacional (Dimensão: Influência idealizada)	Faz-me sentir bem ao seu lado.							
LTF2		Tenho plena confiança nele.							
LTF3		Sinto-me orgulhoso em trabalhar com ele.							
LTF4	Liderança Transformacional (Dimensão: Motivação inspiracional)	Expressa em poucas palavras o que eu poderia e deveria fazer.							
LTF5		Passa uma imagem empolgante sobre o que eu posso fazer.							
LTF6		Ajuda-me a encontrar significado no meu trabalho.							
LTF7	Liderança Transformacional (Dimensão: Estímulo intelectual)	Faz-me pensar sobre os antigos problemas de novas maneiras.							
LTF8		Proporciona-me novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas.							
LTF9		Consegue com que eu repense ideias que nunca tinha questionado antes.							
LTF10	Liderança Transformacional (Dimensão: Consideração individualizada)	Ajuda-me a desenvolver.							
LTF11		Permite-me saber o que ele pensa sobre o que estou fazendo.							
LTF12		Dá atenção pessoal quando me sinto rejeitado.							
LTS01	Liderança Transacional (Dimensão: Recompensa contingente)	Fala o que devo fazer para ser recompensado pelo meu trabalho.							
LTS02		Reconhece/recompensa quanto alcanço minhas metas.							
LTS03		Chama atenção sobre o que posso conseguir pelo que realizo.							
LTS04	Liderança Transacional (Dimensão: Gerenciamento por exceção)	Fica satisfeito quando atinjo os padrões desejados.							
LTS05		Enquanto as coisas estiverem funcionando, ele não tenta mudar nada.							
LTS06		Diz os padrões que devo seguir para conduzir bem o trabalho.							
AL01	Ausência de Liderança	Deixa-me trabalhar da forma em que estou habituado.							
AL02		O que eu quero fazer é aprovado por ele.							
AL03		Pergunta-me somente o que é essencial.							

Fonte: Bass e Avolio (2000).

Bloco 3: Satisfação no Trabalho

As afirmativas abaixo estão relacionadas à satisfação 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 Satisfação no Trabalho (ST) Em relação à satisfação no trabalho...	Discordo Totalmente ← → Concordo Totalmente						
		1	2	3	4	5	6	7
ST1	Eu recomendo minha organização como um bom lugar para trabalhar.							
ST2	Considerando tudo, estou satisfeito com o meu trabalho.							
ST3	Considerando tudo, estou satisfeito com a minha organização.							

Fonte: Scott e Pandey (2005).

Bloco 4: Perfil da amostra

4.1 Qual o seu gênero? () Masculino () Feminino () Prefiro não dizer
4.2 Qual sua área de atuação? () Área meio () Área fim
4.3 Qual o seu nível de escolaridade? () Ensino médio completo () Ensino superior completo () Mestrado () Doutorado
4.4 Tempo que está na instituição em anos? ()
4.5 Idade em anos? ()

Fonte: Elaborado pelo autor.