

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

**Rosane da Silva Oliveira**

**EFEITOS DA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE  
DESEMPENHO E EMPODERAMENTO PSICOLÓGICO NA RELAÇÃO  
ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E RESILIÊNCIA  
ORGANIZACIONAL**

Santa Maria, RS  
2024

Rosane da Silva Oliveira

**EFEITOS DA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO E  
EMPODERAMENTO PSICOLÓGICO NA RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE  
LIDERANÇA E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL**

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 título de **Mestre em Ciências Contábeis**, área de concentração Controladoria, Governança e Sustentabilidade, Linha de Pesquisa Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Cristiano Sausen Soares

Santa Maria, RS  
2024

Da Silva Oliveira, Rosane  
EFEITOS DA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE  
DESEMPENHO E EMPODERAMENTO PSICOLÓGICO NA RELAÇÃO ENTRE  
OS ESTILOS DE LIDERANÇA E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL /  
Rosane Da Silva Oliveira.- 2024.  
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, 2024

1. Consistência do sistema de gestão de desempenho de  
recursos humanos 2. Empoderamento psicológico 3. Estilos  
de liderança 4. Resiliência organizacional 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 Petta CSB 10/1728.

Declaro, ROSANE DA SILVA OLIVEIRA, 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.

**Rosane da Silva Oliveira**

**EFEITOS DA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO E  
EMPODERAMENTO PSICOLÓGICO NA RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE  
LIDERANÇA E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL**

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 título de **Mestre em Ciências Contábeis**, área de concentração Controladoria, Governança e Sustentabilidade, Linha de Pesquisa Controladoria.

Aprovada em 24 de abril de 2024.

---

**Orientador: Prof. Cristiano Sausen Soares, Dr.**  
**Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis (PPGCC)**  
**(Presidente/Orientador)**

---

**Avaliador 1: Prof. Vinícius Costa da Silva Zonatto, Dr.**  
**(Membro Interno)**

---

**Avaliador 2: Prof<sup>ª</sup>. Sandra Mara Iesbik Valmorbida, Dra.**  
**(Membro Externo)**

Santa Maria, RS  
2024

À minha Filha Beatriz Oliveira Pinheiro pelas brincadeiras que não se concretizaram durante a elaboração da dissertação.

## AGRADECIMENTOS

Em uma ocasião em sala de aula, deparei-me com uma tatuagem adornando o braço de um dos meus professores do ensino médio, onde se lia: "Ser educador é ser imortal". Desde então, tal frase imprimiu-se em minha mente, resplandecendo a beleza inerente a essa nobre profissão. Ao longo de minha jornada acadêmica, diversos mestres se tornaram imortais para mim: nas séries iniciais, foram minhas docentes de português e geografia, destacando-se a professora Rosicler Alves Bicca. Embora seus sobrenomes me escapem à memória, no ensino médio, foi o professor Kleber quem deixou sua marca indelével em minha formação. No curso técnico em contabilidade, foi a orientação da professora Maria Neli que despertou em mim o apreço pela contabilidade.

Já na graduação, tive o privilégio de encontrar o professor Cristiano Sausen Soares, que mais tarde se tornaria meu orientador no mestrado. Expresso, portanto, minha gratidão a esse mestre que sempre depositou fé em mim, mesmo quando eu mesma vacilava nessa crença. Inegavelmente, sua influência foi essencial em minha trajetória acadêmica, sendo graças aos seus estímulos que vislumbrei a possibilidade de cursar o mestrado em contabilidade. Almejo ardentemente seguir os passos desses mestres, aspirando deixar uma marca duradoura na vida de meus alunos, tal como eles fizeram na minha.

Provindo de origem humilde, com um pai pedreiro e uma mãe dedicada ao lar, ambos com apenas o ensino fundamental, reconheço que, onde faltou instrução formal, sobrou apoio e incentivo para que eu perseguisse meus sonhos. Expresso minha gratidão aos meus pais pelo incansável esforço em proporcionar-me uma rede de suporte indispensável ao longo desses anos, sem a qual não teria conseguido seguir adiante. Agradeço-lhes pelo apoio incansável, tanto nas tarefas domésticas quanto no cuidado de nossa preciosa Beatriz.

À minha filha, Beatriz, dedico profunda gratidão por iluminar meus dias e ser a força propulsora por trás de meus esforços diários. É por ela que busco constantemente aprimorar-me e ser um modelo digno de emulação, dedicando-me de corpo e alma às minhas atividades. Não posso deixar de expressar minha sincera gratidão a meu irmão, Rodrigo, por auxiliar-me no aprendizado do inglês, e a meu marido, Valdemir, por seu apoio incondicional e colaboração nos cuidados com nossa filha.

Agradeço imensamente aos meus colegas de curso pela valiosa parceria nos trabalhos acadêmicos, pela prontidão em esclarecer eventuais dúvidas e pelo apoio em viagens e participações em congressos. Não posso deixar de expressar um agradecimento especial à minha querida amiga Luciane. Sua amizade e apoio mútuo nos momentos mais desafiadores

foram verdadeiramente essenciais para que pudéssemos concluir esta etapa significativa em nossas vidas acadêmicas.

Expresso minha sincera gratidão ao Professor Doutor Vinícius Costa da Silva Zonatto, cuja disponibilidade constante e paciência inabalável em compartilhar seus ensinamentos e contribuições foram verdadeiramente inestimáveis. Sua valiosa ajuda e parceria desempenharam um papel fundamental na conclusão bem-sucedida do mestrado em ciências contábeis, enriquecendo minha jornada acadêmica e elevando-a a novos horizontes de realização. Manifesto também minha gratidão à minha banca de dissertação, composta pela Professora Doutora Sandra Mara Iesbik Valmorbida, cujas contribuições se mostraram essenciais para o desenvolvimento e aprimoramento do meu trabalho de dissertação.

Por fim, expresso minha gratidão a mim mesma por jamais ter desistido de seguir adiante, por manter a chama da esperança e da determinação acesa mesmo nos momentos mais desafiadores. Com profunda emoção, agradeço a Deus por me conceder força durante as adversidades, por guiar meu caminho com sua presença reconfortante que me sustentou ao longo desta jornada. Estou pronta para os próximos desafios que a vida possa me reservar, confiante no aprendizado e crescimento que cada novo obstáculo trará.

"O capital humano é, sem dúvida, o maior recurso de uma empresa. Não importa se o produto vendido são carros ou cosméticos. A qualidade de uma empresa é diretamente proporcional às pessoas que emprega"

– Mary Kay Ash

## RESUMO

### **EFEITOS DA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO E EMPODERAMENTO PSICOLÓGICO NA RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Autora: Rosane da Silva Oliveira

Orientador: Prof. Dr. Cristiano Sausen Soares

O estudo tem por objetivo analisar os efeitos mediadores da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos e o empoderamento psicológico na relação entre os estilos de liderança e resiliência organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior. Com uma abordagem positivista, a pesquisa apresenta natureza quantitativa e descritiva, conduzida por meio de uma survey, adota uma perspectiva comportamental nos âmbitos da análise organizacional e individual. A amostra do trabalho contou com a participação de 183 servidores públicos, dentre gestores e não gestores de unidades diversas dentro da organização pública. Para a análise das relações entre os constructos foi utilizada a modelagem de equações estruturais. Os constructos analisados são os estilos de liderança, a consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos (CSGDRH), o empoderamento psicológico e a resiliência organizacional. Em um cenário diante de adversidades, tais como cortes orçamentários, mudanças na legislação e até mesmo crises financeiras como aquela ocasionada em decorrência da Covid-19 em 2020, dentre outras possíveis situações, espera-se que a organização com cultura organizacional voltada à resiliência possa identificar e antecipar tais situações, com adaptação e recuperação rápida diante das mudanças e crises. Os resultados obtidos na pesquisa revelam que, independentemente do tipo de liderança exercida, tanto a CSGDRH quanto o empoderamento psicológico dos colaboradores desempenham um importante papel no aumento positivo e significativo da resiliência organizacional. Esses achados têm o potencial de enriquecer o conhecimento acadêmico, especialmente em relação às instituições públicas, onde há lacuna de estudos nesse âmbito. Além disso, busca-se sensibilizar a sociedade, os gestores e as organizações sobre a importância de práticas positivas no processo de avaliação de desempenho, as quais têm o poder de influenciar o comportamento dos colaboradores, tornando-os mais propensos a contribuir de maneira assertiva, eficiente e adaptativa em períodos de incerteza. Funcionários que se sentem satisfeitos com o processo de avaliação, conduzido de forma consistente e justa, e que são empoderados por seus líderes tendem a demonstrar maior capacidade de adaptação e resiliência, refletindo esses benefícios na qualidade dos serviços prestados à comunidade.

**Palavras-chave:** Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos. Empoderamento psicológico. Estilos de liderança. Resiliência organizacional.

## ABSTRACT

### EFFECTS OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM CONSISTENCY AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL RESILIENCE

Author: Rosane da Silva Oliveira  
Advisor: Prof. Dr. Cristiano Sausen Soares

The study aims to analyze the mediating effects of the consistency of the human resources performance management system and psychological empowerment on the relationship between leadership styles and organizational resilience in a Federal Higher Education Institution. With a positivist approach, the research is quantitative and descriptive in nature, conducted by means of a survey, adopting a behavioral perspective in the areas of organizational and individual analysis. The sample included 183 civil servants, including managers and non-managers from different units within the public organization. Structural equation modeling was used to analyze the relationships between the constructs. The constructs analyzed were leadership styles, consistency of the human resources performance management system (HRPMS), psychological empowerment and organizational resilience. In a scenario facing adversity, such as budget cuts, changes in legislation and even financial crises like the one caused by Covid-19 in 2020, among other possible situations, an organization with an organizational culture focused on resilience is expected to be able to identify and anticipate such situations, adapting and recovering quickly in the face of changes and crises. The results obtained in the research reveal that, regardless of the type of leadership exercised, both HRSD and the psychological empowerment of employees play an important role in positively and significantly increasing organizational resilience. These findings have the potential to enrich academic knowledge, especially in relation to public institutions, where there is a lack of studies in this area. In addition, the aim is to raise awareness among society, managers and organizations about the importance of positive practices in the performance appraisal process, which have the power to influence employee behaviour, making them more likely to contribute in an assertive, efficient and adaptive way in periods of uncertainty. Employees who feel satisfied with the appraisal process, which is conducted consistently and fairly, and who are empowered by their leaders tend to demonstrate greater adaptability and resilience, reflecting these benefits in the quality of the services provided to the community.

**Keywords:** Consistency of the human resources performance management system. Psychological empowerment. Leadership styles. Organizational resilience.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Resiliência organizacional.....	43
FIGURA 2 – Modelo teórico de análise e hipóteses da pesquisa.....	52
FIGURA 3 – Resultados dos coeficientes de caminho do primeiro modelo estrutural testado ..	75
FIGURA 4 – Resultados dos coeficientes de caminho do segundo modelo estrutural testado ..	80
FIGURA 5 – Resultados dos coeficientes de caminho do terceiro modelo estrutural testado ...	83

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Dimensões da liderança transformacional de Bass e Avolio (2000).....	29
QUADRO 2 – Dimensões da liderança transacional de Bass e Avolio (2000).....	30
QUADRO 3 – Diferenças entre os estilos de liderança.....	33
QUADRO 4 – Dimensões do empoderamento psicológico. ....	40
QUADRO 5 – Constructos da pesquisa. ....	58
QUADRO 6 – Medidas de ajuste global do modelo. ....	60

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Artigos que formam o PB.....	54
TABELA 2 – Perfil dos respondentes .....	62
TABELA 3 – Campi, unidade de ensino e tempo de atuação .....	63
TABELA 4 – Categoria funcional, cargo de chefia e regime jurídico .....	64
TABELA 5 – Formação acadêmica da amostra e sua área de atuação .....	65
TABELA 6 – Classificação dos estilos de liderança em baixo, moderado ou alto .....	66
TABELA 7 – Percepção dos participantes da pesquisa sobre os estilos de liderança das chefias imediatas .....	66
TABELA 8 – Estatística descritiva do constructo estilo de liderança .....	68
TABELA 9 – Estatística descritiva do constructo CSGDRH .....	70
TABELA 10 – Estatística descritiva do constructo empoderamento psicológico .....	72
TABELA 11 – Estatística descritiva do constructo resiliência organizacional .....	73
TABELA 12 – Teste de viés de método (variância total explicada) .....	74
TABELA 13 – Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do primeiro modelo ...	76
TABELA 14 – Coeficientes estruturais do primeiro modelo testado .....	77
TABELA 15 – Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do segundo modelo ....	80
TABELA 16 – Coeficientes estruturais do segundo modelo testado .....	81
TABELA 17 – Validade discriminante e indicadores de confiabilidade do terceiro modelo .....	84
TABELA 18 – Coeficientes estruturais do terceiro modelo testado .....	84

## LISTA DE SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CSGDRH	Consistência dos Sistema de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos
EUA	Estados Unidos da América
GDRH	Gestão de Desempenho de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MLQ	Questionário de Liderança Multifator
NPM	<i>New Public Management</i>
ONU	Organizações das Nações Unidas
<i>P</i>	Significância Estatística
PB	Portfólio Bibliográfico
PPGCC	Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Proknow-C	<i>Knowledge Development Process-Constructivist</i>
RH	Recursos Humanos
SCG	Sistemas de Controles Gerenciais
SGD	Sistema de Gestão de Desempenho
SGDRH	Sistema de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos
TAE	Técnico Administrativo Educacional
TCLE	Termo de Consentimento de Livre Esclarecimento
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA .....	16
1.2 LACUNA E PROBLEMA DA PESQUISA .....	20
1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	22
<b>1.3.1 Objetivo geral</b> .....	22
<b>1.3.2 Objetivos específicos</b> .....	22
1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA .....	23
1.5 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	25
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	26
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	27
2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	27
<b>2.1.1 Liderança Transformacional</b> .....	28
<b>2.1.2 Liderança Transacional</b> .....	30
<b>2.1.3 Liderança <i>Laissez-faire</i></b> .....	31
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	35
<b>2.2.1 Sistemas de Avaliação de Desempenho</b> .....	35
<b>2.2.2 Gestão de Desempenho de Recursos Humanos</b> .....	36
<b>2.2.3 Consistência do Sistema de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos</b> .....	37
2.3 EMPODERAMENTO PSICOLÓGICO.....	39
2.4 RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL .....	41
2.5 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA.....	43
<b>2.5.1 Estilos de liderança e resiliência organizacional</b> .....	44
<b>2.5.2 Efeitos mediadores da CSGDRH e do empoderamento psicológico</b> .....	47
<b>3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA</b> .....	53
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	53
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	56
3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA .....	57
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	58
3.5 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	59
3.6 ASPECTOS ÉTICOS .....	60

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	61
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>62</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA ANALISADA .....	62
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS .....	67
4.3 MODELAGEM ESTRUTURAL .....	74
<b>4.3.1 Efeitos da CSGDRH e do empoderamento psicológico na relação entre o estilo de liderança transformacional e a resiliência organizacional .....</b>	<b>75</b>
<b>4.3.2 Efeitos da CSGDRH e do empoderamento psicológico na relação entre o estilo de liderança transacional e a resiliência organizacional .....</b>	<b>79</b>
<b>4.3.3 Efeitos da CSGDRH e do empoderamento psicológico na relação entre o estilo de liderança <i>laissez-faire</i> e a resiliência organizacional .....</b>	<b>83</b>
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	87
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>90</b>
5.1 CONCLUSÕES .....	90
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	91
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE A – TCLE E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE B – TESTE DE ROBUSTEZ.....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo compreende a contextualização do tema, a lacuna e problema da pesquisa, os seus objetivos subdivididos em geral e específicos, além da justificativa e contribuições do estudo, bem como, a estrutura de apresentação do trabalho.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A administração pública enfrenta constantes desafios, levando os governantes a buscar aperfeiçoamentos nos processos para fortalecer a prestação de serviços ao cidadão, cujo propósito é tornar a gestão mais eficiente e eficaz, baseada em critérios de produtividade (benefícios *versus* custos) e transparência (DÍAZ; YSLA, 2021). Tais circunstâncias são experimentadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), dentre as quais é possível mencionar a pandemia de Covid-19, na qual muitas dessas instituições se viram compelidas a se ajustar e conceber modalidades alternativas para satisfazer as demandas da comunidade acadêmica, incluindo, por exemplo, as abordagens com ferramentas tecnológicas e o emprego de aulas online (GULL *et al.*, 2023).

Nesse contexto, observa-se que um tópico emergente de potencial contribuição para a resiliência das instituições de ensino superior é a importância do papel do líder, uma vez que as pressões decorrentes da incerteza e possíveis cortes de recursos podem impactar a atuação dos líderes, sendo sua capacidade de resposta fundamental para manter o funcionamento contínuo das ações institucionais (SHAYA *et al.*, 2022). Os líderes direcionam com clareza, por meio de instruções explícitas e decisivas, os requisitos das tarefas e funções de trabalho, promovendo, assim, um apoio mais efetivo às equipes, através de uma abordagem de liderança que se estabelece de cima para baixo (SHAYA *et al.*, 2022).

Dessa forma, os gestores públicos devem atuar com sua liderança para o enfrentamento de diversos desafios, tais como: crises econômicas; mudanças de governo que podem provocar reestruturações organizacionais; contradições advindas das necessidades dos diferentes interessados; e, escassez de recursos por meio de cortes orçamentários (PROFIROIU; NASTACĂ, 2022; SIENKIEWICZ-MAŁYJUREK, 2022; FRANKEN *et al.*, 2020).

Nessa conjuntura, faz-se necessário entender que a liderança possui um conceito multifacetado que envolve a tentativa do líder de afetar o comportamento de seus seguidores em determinada situação (ALMADA; POLICARPO, 2016). As teorias contemporâneas de

liderança incluem uma abordagem integradora, na qual Bass e Avolio (2000) identificaram as suas características e classificaram os estilos de liderança em dois grupos: transformacional e transacional. Para os autores, o estilo transformacional é aquele em que o líder inspira e motiva os seguidores a alcançar objetivos comuns, baseado em quatro comportamentos principais: inspiração; estimulação intelectual; consideração individualizada; e, influência idealizada. Por sua vez, o estilo transacional é caracterizado pela troca de recompensas entre o líder e os seguidores, em que o líder estabelece expectativas claras, recompensa o desempenho desejado e toma medidas corretivas caso necessário (BASS; AVOLIO, 2000). Além disso, Bass e Avolio (2000) também destacam a importância do estilo *laissez-faire*, caracterizado pela falta de liderança.

Devido às suas características, o estilo de liderança transformacional pode influenciar os seus seguidores modificando suas crenças e inspirações para alcançar objetivos individuais alinhados aos organizacionais e aumentar direta ou indiretamente a resiliência organizacional (SIENKIEWICZ-MALYJUREK, 2022). No estudo de Jia *et al.* (2020), são utilizados fatores internos e externos para determinar a resiliência organizacional e definir como uma organização desenvolve a capacidade preventiva (aspecto proativo) e também responder de forma rápida (aspecto reativo) para se recuperar e garantir a continuidade das atividades. Em outras palavras, a resiliência organizacional envolve a capacidade de antecipar riscos e incertezas, bem como de planejar, implementar e gerenciar estratégias efetivas para lidar com esses desafios.

Os líderes estão cada vez mais focados em construir resiliência e criar um ambiente propício para superar os obstáculos, visto que, desenvolver habilidades adaptativas e pró-ativas para enfrentar choques e desafios se faz necessário na busca de soluções para os problemas atuais e futuros (ANDRIANU, 2020). Ao se depararem com cortes orçamentários, por exemplo, onde o orçamento de uma instituição pública é reduzido e pode afetar negativamente a capacidade de realizar novos projetos, implementar programas e manter as operações cotidianas, a preparação dos servidores públicos para responder as ocorrências que atingem a organização pode ter influência do estilo de liderança (PROFIROIU; NASTACĂ, 2022).

Os líderes, ao desempenharem sua função de orientação e apoio, contribuem para o reconhecimento e percepção de práticas positivas na gestão de recursos humanos (COOKE *et al.*, 2021). Essas práticas costumam ser atenuantes dos impactos negativos de eventuais obstáculos no desempenho das atividades, ao mesmo tempo em que podem contribuir para a construção da resiliência. Elas são delineadas por meio de estratégias de gestão de recursos que se concentram no bem-estar dos colaboradores, incluindo sistemas de avaliação de desempenho voltados para o desenvolvimento individual, que são amplamente percebidos pelos funcionários

como benéficos e diretamente ligados à promoção de resultados psicológicos positivos (COOKE *et al.*, 2021).

Nessa linha, Lengnick-Hall *et al.* (2011) destacam que políticas, práticas e atividades de Recursos Humanos (RH) são a base da resiliência organizacional de uma entidade. Para os autores, a capacidade de resiliência advém de um processo coletivo multinível, em que o comportamento organizacional positivo se dedica a investigar como o comportamento individual e em grupo se manifestam e se relacionam dentro de uma organização (LENGNICK-HALL *et al.*, 2011).

Na pesquisa de Shaya *et al.* (2022) é evidente que funcionários que recebem estímulo de seus líderes para serem mais autônomos tendem a desenvolver maiores capacidades de enfrentamento de crises dentro de suas organizações. Isso sugere que a autonomia no local de trabalho desempenha um papel significativo na preparação das equipes para situações adversas. Em consonância com essa perspectiva, Beuren *et al.* (2020) destacam que o empoderamento psicológico dos indivíduos desempenha um papel importante na construção da resiliência pois quando os colaboradores se sentem capacitados a tomar decisões e influenciar seu trabalho, tornam-se mais resilientes diante das adversidades.

Além disso, Frare *et al.* (2023) investigaram os Sistemas de Controle Gerenciais (SCG), tanto formais quanto informais, e identificaram sua importância na preparação das organizações para lidar com situações inesperadas. Esses sistemas permitem às organizações detectar pontos de atenção e se preparar com respostas ágeis diante de desafios não previstos. Spreiter (2008, p. 56) contribui para essa discussão ao definir o empoderamento psicológico como "um conjunto de estados psicológicos necessários para que os indivíduos tenham uma sensação de controle em relação ao seu trabalho". Essa sensação de controle, como discutido anteriormente, vem sendo relacionada à resiliência dos funcionários (BEUREN *et al.*, 2020; SHAYA *et al.*, 2022).

O empoderamento psicológico pode ser avaliado e promovido através das medidas da avaliação de desempenho (LIM *et al.*, 2022; SWIATCZAK *et al.*, MARGINSON *et al.*, 2014). Por ser considerado um procedimento que pode auxiliar no desenvolvimento de métricas de avaliação dos recursos humanos, em razão de estar atrelada ao processo de tornar a ação quantificável (NEELY *et al.*, 1995), a avaliação de desempenho e os Sistemas de Gestão de Desempenho (SGD) utilizam uma abordagem estratégica para alcançar melhores resultados organizacionais (APPUHAMI, 2019). Por consequência, desempenham um papel de destaque dentro das organizações devido ao fato de que influenciam o processo de tomada de decisões ao alinhar os objetivos individuais e organizacionais (SPRINKLE, 2003).

Os SGD buscam potencializar a perspectiva de atingir as metas organizacionais por meio da sua influência no comportamento dos indivíduos e quanto mais consistentes e alinhados forem, maiores as chances de alcançar tais objetivos (GUESSER *et al.*, 2020; SALES, 2019; VALMORBIDA *et al.*, 2018). Desse modo, a Consistência do Sistema de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos (CSGDRH) refere-se às várias práticas positivas de gestão de desempenho que se alinham e trabalham juntas para o desenvolvimento do desempenho dos funcionários, como por exemplo: o estabelecimento de metas; *feedback*; e, processos de recompensas (KAKKAR *et al.*, 2020; HAN *et al.*, 2019).

A Gestão de Desempenho de Recursos Humanos (GDRH) é uma abordagem estratégica para gerir o capital humano de uma organização, pois envolve atividades que visam aprimorar o desempenho dos funcionários, alinhar seus objetivos com os da entidade, fornecer oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal e aumentar o capital psicológico, favorecendo a mudança de comportamento dos funcionários em prol da organização (KAKKAR *et al.*, 2020). Influenciar os funcionários por meio de líderes e práticas positivas de GDRH pode ajudar na percepção de um clima empoderador que faz com que os indivíduos fiquem mais propensos e consideram seu trabalho mais significativo ao acreditar que podem causar um impacto maior no seu ambiente de trabalho (ÖZBAĞ; ÇEKMECELIOĞLU, 2022).

Nessa linha, o estudo de Beuren *et al.* (2020) focou nos efeitos do SCG no *empowerment* e na resiliência organizacional em empresas brasileiras do setor privado, observando que as características do SCG afetam a motivação dos gestores em relação ao seu ambiente de trabalho e contribuem para que as empresas enfrentem as adversidades e contingências. O estudo concluiu que os SCG favorecem o empoderamento dos gestores e apoiam as empresas para lidarem de forma mais eficaz com as turbulências a que estão expostas, ou seja, os SCG influenciam positivamente o empoderamento psicológico e a resiliência organizacional (BEUREN *et al.*, 2020).

Os SCG, formais ou informais, tendem a influenciar na resiliência organizacional, pois são relevantes para que as organizações captam sinais de alerta e consigam se antecipar e se preparar com respostas rápidas, frente aos eventos incertos ou adversos (FRARE *et al.*, 2023). Dessa forma, o líder é capaz de influenciar o comportamento dos colaboradores e pode ser visto como um reflexo da percepção dos funcionários em relação aos SGD e demais práticas de gestão de recursos humanos (BAUWENS *et al.*, 2019; LEE; IDRIS; TUCKEY, 2019; DAI *et al.*, 2013; EBERLIN; TATUM, 2008). Por incentivar a busca pela excelência e procurar aprimorar a qualidade do serviço prestado, impulsionando o desenvolvimento das boas práticas

entre os servidores públicos, o estilo de liderança pode se tornar um elemento-chave dentre as práticas de recursos humanos, como a avaliação de desempenho (DÍAZ; YSLA, 2021).

Ao revisar um fragmento da literatura, verifica-se que a GDRH vem sendo estudada prioritariamente no setor privado (SECCHI *et al.*, 2021; BOUDLAIE *et al.*, 2020; GUESSER *et al.*, 2020; AUDENAERT *et al.*, 2019; BITITCI *et al.*, 2012) e, apesar de países mais desenvolvidos terem maior aplicabilidade dos SGD, estes não se apresentam totalmente adequados e consistentes (GUIMARÃES, 2022; RODAS-GAITER; SANABRIA-PULIDO, 2020). É imprescindível destacar a existência de uma lacuna significativa de pesquisa nesta esfera específica. Essa deficiência está relacionada à falta de estudos aprofundados que abordem os efeitos mediadores do empoderamento psicológico e da Consistência dos Sistemas de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos (CSGDRH) na relação entre os estilos de liderança e a resiliência organizacional.

## 1.2 LACUNA E PROBLEMA DA PESQUISA

Os desafios que as IFES enfrentam quando ocorrem cortes nos recursos financeiros do orçamento constituem obstáculos que se estendem ao âmbito das organizações públicas em geral, frequentemente gerando altos níveis de incerteza, tanto em relação aos objetivos a serem perseguidos quanto aos meios para alcançá-los (BRACCI; TALLAKI, 2021). Nesse cenário, a atuação do líder pode desempenhar um papel de extrema importância para garantir a prestação de serviços com qualidade. É relevante observar que, embora os estilos de liderança sejam um tópico de interesse para os pesquisadores, a maioria das pesquisas se concentra no contexto do setor privado, com relativamente pouca atenção dedicada ao estudo desses estilos em instituições públicas (PROFIROIU; NASTACĂ, 2022). As instituições públicas enfrentam inúmeros desafios e dificuldades, que incluem, dentre outros, cortes orçamentários, mudanças na legislação, crescentes demandas por serviços da parte dos cidadãos e pressões políticas (PROFIROIU; NASTACĂ, 2022).

Nesse cenário, os líderes podem auxiliar as organizações na adaptação ao seu ambiente, dirigindo, orientando, apoiando e fornecendo suporte aos seus subordinados (LISDIONO *et al.*, 2022; M. TAYLOR *et al.*, 2014). A liderança é capaz de antecipar as situações desafiadoras e determinar o que pode ser feito, coordenando vertical e horizontalmente sua equipe para desenvolver e aumentar a resiliência organizacional, pois com o auxílio de bons líderes a entidade pode transformar os momentos de incertezas em oportunidade de aprendizagem e crescimento (LISDIONO *et al.*, 2022).

A resiliência organizacional também tem sido estudada como um construto importante para a manutenção da sustentabilidade das organizações, no entanto, a forma adequada de como adquirir e mantê-la empiricamente ainda é desconhecida (KHIN KHIN OO; RAKTHIN, 2022). Criar um ambiente adequado para prosperar diante de desafios, como, por exemplo as crises financeiras globais e até mesmo de saúde pública (como ocorrido durante a pandemia de Covid-19) que expõem as fraquezas dos governos e limitam a prestação de serviços públicos (SIENKIEWICZ-MALYJUREK, 2022) torna-se uma das principais preocupações dos gestores políticos (ANDRIANU, 2020).

Existe um apelo para que estudos futuros acerca da resiliência organizacional examinem a sua relação a partir de diferentes lentes teóricas (SHAYA *et al.*, 2022). No entanto, ao realizar uma revisão da literatura, nenhum dos estudos identificados acerca do tema (TVEDT *et al.*, 2023; FRARE *et al.*, 2023; MADI ODEH *et al.*, 2023; KHIN KHIN OO; RAKTHIN, 2022; SHAYA *et al.*, 2022; SIENKIEWICZ-MALYJUREK, 2022; BEUREN *et al.*, 2020) verificou o possível efeito mediador da CSGDRH e do empoderamento psicológico na relação entre os estilos de liderança e resiliência organizacional.

Observa-se a partir dos estudos anteriores que surge a oportunidade da investigação de variáveis mediadoras que possam contribuir para a compreensão mais aprofundada da relação entre os estilos de liderança e a resiliência organizacional (MADI ODEH *et al.*, 2023). Associado a isso, o surgimento da *New Public Management (NPM)* incentiva a introdução de princípios e práticas de conceitos e técnicas do setor privado na administração pública, contribuindo com a eficiência da gestão (BLONSKI *et al.*, 2017). Dessa forma, a busca por maior eficiência reforça a necessidade de mensurar o desempenho e sabe-se que, embora existam estudos acerca do assunto, ainda se apresenta como lacuna a investigação do setor público, em comparação com a quantidade de pesquisas realizadas na esfera privada (BLONSKI *et al.*, 2017).

Do mesmo modo, estudos anteriores abordam a resiliência organizacional em empresas do setor privado (FRARE *et al.*, 2023; BEUREN *et al.*, 2020). A pesquisa de Beuren *et al.* (2020) verificou que as características do SCG afetam a motivação dos gestores em relação ao seu ambiente de trabalho e contribuem para as empresas lidarem com as adversidades e contingências. Para os autores, quando os indivíduos percebem que as suas organizações os habilitam com maior autonomia, eles se sentem mais motivados e empoderados e, como resultado, tendem a atuar de maneira mais positiva, frente às adversidades e mudanças na organização (BEUREN *et al.*, 2020). Por outro lado, Frare *et al.* (2023) encontraram evidências de que mecanismos de controle formais e informais fomentam a resiliência organizacional

proativa e reativa. De acordo com os autores, em ambos os casos é possível perceber que o empoderamento psicológico, bem como os SCG, influenciam a resiliência organizacional no setor privado, porém, pouco se conhece dessa resiliência no setor público brasileiro.

Em síntese, as dificuldades encontradas podem comprometer a capacidade da entidade em atender às necessidades dos cidadãos e prestar serviços de qualidade, aos quais os SCG, assim como o empoderamento psicológico dos servidores, podem ser impulsionadores no processo de aprendizagem (BRACCI; TALLAKI, 2021). Ou seja, o equilíbrio entre o estilo de liderança e a resiliência organizacional pode ocorrer por meio da mediação da CSGDRH e do empoderamento psicológico. Assim, surge o seguinte questionamento: **quais os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos e do empoderamento psicológico na relação entre os estilos de liderança e resiliência organizacional no setor público?**

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta seção apresenta os objetivos que norteiam a pesquisa, apresentados como objetivo geral e objetivos específicos.

#### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos e do empoderamento psicológico na relação entre os estilos de liderança e resiliência organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

Para responder o objetivo geral da pesquisa proposta, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os efeitos diretos dos estilos de liderança na resiliência organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior.
- b) Examinar os efeitos mediadores da CSGDRH na relação entre estilos de liderança e Resiliência Organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

- c) Verificar os efeitos mediadores do empoderamento psicológico na relação entre estilos de liderança e Resiliência Organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior.

#### 1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

As IFES, como integrante dos órgãos governamentais que enfrentam vários desafios que provocam incertezas (BRACCI; TALLAKI, 2021), necessitam de investigações acerca da resiliência organizacional, sendo oportuno observar a influência dos estilos de liderança na superação de tais dificuldades. Como contextualizado, existe uma lacuna teórica acerca do tema abordado, em relação ao setor público, visto que a quantidade de pesquisas realizadas na esfera privada é bem maior que as investigações realizadas em instituições governamentais (BLONSKI *et al.*, 2017). Apesar de ser crescente o interesse acadêmico sobre a resiliência organizacional, a conceituação da teoria ainda está amadurecendo (DUCHEK, 2020). A resiliência tem se tornado popular entre os profissionais da governança pública e, embora estudos anteriores indiquem a importância da liderança neste campo de pesquisa (SIENKIEWICZ-MALYJUREK, 2022), estudos empíricos raramente considera-os em conjunto. Dessa forma, ao estudar os aspectos positivos da avaliação de desempenho, representadas pela CSGDRH, associada ao empoderamento psicológico, pode-se analisar o potencial mediador dessa relação (KHIN KHIN OO; RAKTHIN, 2022).

Por meio de práticas positivas de gestão de desempenho de recursos humanos, espera-se alcançar um meio viável para apoiar a sustentabilidade das organizações (COOKE *et al.*, 2021). Com isso, espera-se aumentar a resiliência organizacional e ajudar as entidades públicas no enfrentamento dessas dificuldades, promovendo a capacidade da organização em se adaptar e se recuperar rapidamente diante das mudanças e crises. Por exemplo, uma organização pública pode enfrentar redução no orçamento e precisar cortar custos. No entanto com uma cultura organizacional voltada para a resiliência pode auxiliar a identificar e implementar estratégias para otimizar recursos, sem comprometer a qualidade dos serviços prestados.

A resiliência organizacional também pode ajudar o setor público a lidar com mudanças na legislação, fornecendo estrutura para a instituição prever riscos e desenvolver estratégias para se adaptar a essas mudanças. Além disso, uma cultura organizacional voltada para a resiliência pode ajudar a entidade a promover o desenvolvimento de competências e habilidades dos colaboradores, para que possam se adaptar rapidamente a novas demandas e mudanças. Ainda, a resiliência organizacional está inserida em um conceito guarda-chuva, em que se

engloba um sentido amplo para abranger diversos temas, sendo necessário maior número de pesquisas para entendê-la, avaliá-la e desenvolvê-la (SIENKIEWICZ-MA\LYJUREK, 2022; HILLMANN, 2021; DUCHEK, 2020; LINNENLUECKE, 2017).

O empoderamento psicológico pode contribuir nesse processo de adaptação, pois ao investir no empoderamento psicológico dos indivíduos, estes tendem a perceber os obstáculos enfrentados como oportunidade para melhorar o desempenho no trabalho (AL-MAKHADMAH *et al.*, 2020). Organizações públicas podem projetar melhor os empregos para que o estado psicológico dos funcionários possa ser reforçado por meio do significado da tarefa, o *feedback* de desempenho e o apoio à autonomia (LIM *et al.*, 2022). Controles contábeis também podem apoiar nas maiores demandas de informações e ambiguidade de trabalho inerentes ao empoderamento dos funcionários. Os subordinados que têm maior autonomia na condução do trabalho, desenvolvem maior flexibilidade cognitiva, tornando-se mais automotivados e, portanto, mais curiosos e criativos (BOEDKER; CHONG, 2022).

A CSGDRH pode fomentar a resiliência dos colaboradores (FRARE *et al.*, 2023) e acredita-se que, quando os SGD são consistentes, esta influência é intensificada, pois ocorre a uniformidade nas políticas governamentais e integração entre objetivos, configurações, práticas de metas, *feedback*, avaliação e recompensas de forma clara, precisa e coerente, livre de contradições independente do momento ou situação (GUIMARÃES, 2022; AUDENAERT *et al.*, 2019; CHACKO; CONWAY, 2019; VAN THIELEN *et al.*, 2018; CHEN *et al.*, 2016; DECRAMER *et al.*, 2013).

Acredita-se que uma gestão consistente de recursos humanos pode garantir que todos os funcionários sejam tratados de forma justa e equitativa, promove a transparência na tomada de decisões e fortalece a confiança dos colaboradores na organização (GUIMARÃES, 2022). Quando os líderes apoiam elementos empoderadores no ambiente de trabalho e promovem o compartilhamento de informações, criam autonomia por meio de limites e responsabilidades da equipe, as pessoas são mais propensas a considerar seu trabalho significativo, ter um maior senso de autonomia e acreditam que podem causar um impacto positivo com o seu trabalho (ÖZBAĞ; ÇEKMECELIOĞLU, 2022).

Por fim, em organizações que implementam práticas de recursos humanos consistentes, espera-se que os funcionários participem dos processos de tomada de decisão com maior autonomia em suas atividades, sendo os líderes capazes de facilitar tais processos por meio do aumento de esforços para atingir as metas organizacionais e a qualidade dos produtos e serviços no serviço público (LIM *et al.*, 2022), conseqüentemente estes colaboradores se tornaram mais resilientes (BEUREN *et al.*, 2020).

Portanto, a pesquisa justifica-se por tratar assuntos ainda pouco explorados, mesmo que relevantes na academia, além de poder ajudar no entendimento do funcionamento empírico do estilo de liderança e da resiliência organizacional, contribuindo com as organizações públicas no enfrentamento de dificuldades e desafios causados pelas incertezas ambientais, além de permitir que estas possam continuar a cumprir com a sua missão ao fornecer serviços públicos de qualidade aos cidadãos.

## 1.5 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A presente investigação busca contribuir ao avançar no tema, no contexto teórico, prático e social. No aspecto teórico, visa contribuir com a academia no entendimento acerca do estilo de liderança e da resiliência organizacional em instituições públicas, ao analisar os efeitos da CSGDRH e do empoderamento psicológico, como variáveis mediadoras, cujo tema ainda se encontra pouco explorado, ampliando o escopo do estudo para uma área que apresenta carência de investigações (GUESSER *et al.*, 2020).

De forma prática, ao instigar uma instituição do setor público, o estudo visa oportunizar reflexões acerca dos aspectos positivos do sistema de avaliação de desempenho, para incluir métricas que permitam o desenvolvimento individual e coletivo de seus colaboradores. Busca intensificar e desenvolver o empoderamento psicológico no quadro de servidores da instituição investigada para que estes, com o auxílio de seus líderes, consigam ser mais resilientes e adaptados às ameaças e situações de estresse que possam vir a ocorrer, visto que estarão mais fortalecidos psicologicamente. Com o auxílio dos líderes, os funcionários podem se preparar para situações de incerteza, tais como crises globais como no caso da Covid-19 ou até mesmo com outras adversidades, como cortes orçamentários e mudanças de legislação ou governo.

O estudo pode contribuir com a sociedade como um todo, pois servidores públicos empoderados psicologicamente tendem a trabalhar mais arduamente para atingir maior qualidade do serviço esperado do que aqueles colaboradores que apresentam níveis mais baixos de empoderamento (LIM *et al.*, 2022). Ainda, a CSGDRH busca atender aspectos positivos do sistema, colaborando para a satisfação dos indivíduos (GUIMARÃES, 2022). Servidores satisfeitos e empoderados contribuem para maior assertividade e eficiência nos processos, colaborando para a resiliência organizacional que, por sua vez, reflete-se na prestação do serviço aos cidadãos que são usuários finais do processo.

Concomitantemente, o estudo fortalece a linha de pesquisa de contabilidade gerencial do Programa de Pós-Graduação em Ciência Contábeis (PPGCC) da Universidade Federal de

Santa Maria (UFSM) ao considerar os aspectos abordados nas disciplinas de Contabilidade Gerencial, Controladoria e Sistemas de Avaliação de Desempenho. Nesse contexto, ao introduzir na investigação variáveis comportamentais, afilia-se aos aspectos teóricos que estão sendo investigados nos projetos de pesquisa da instituição.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

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

No capítulo 2 é realizada uma revisão sistemática da literatura existente sobre o tema de pesquisa onde a autora explora estudos e trabalhos acadêmicos relevantes já publicados, buscando entender as abordagens, teorias e descobertas relacionadas ao seu tópico de pesquisa. O referencial teórico apresentado no capítulo 2 está dividido nos seguintes tópicos: estilos de liderança; avaliação de desempenho; empoderamento psicológico; resiliência organizacional; modelo teórico e hipóteses da pesquisa.

No capítulo 3 é retratado o método e procedimentos da pesquisa como: delineamento; população e amostra; constructos da pesquisa; procedimentos de coleta; procedimentos de tratamento dos dados; aspectos éticos e limitações. Por sua vez, o capítulo 4 apresenta os resultados e discussões da pesquisa, enquanto o capítulo 5 destaca as conclusões e recomendações para estudos futuros, seguido das referências, apêndices e documentos instrumentais da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo compreende o embasamento teórico desta pesquisa, composto pelas seções: estilos de liderança; avaliação de desempenho; empoderamento psicológico; resiliência organizacional; e o modelo teórico de análise.

### 2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Na literatura contemporânea há ampla variedade de explicações, classificações, teorias e definições sobre liderança, na qual ocorre um esforço significativo para classificar e esclarecer suas diferentes dimensões, resultando em uma extensa pesquisa na área organizacional, de gestão e social sobre estilos e comportamentos de liderança (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Ao longo dos anos, houve progressão do pensamento que levou à crença de que a liderança é um processo de desenvolvimento flexível onde cada nova pesquisa constrói seus conceitos derivados de pesquisas anteriores e raramente descarta completamente as teorias já existentes (NAWAZ; KHAN, 2016). Ou seja, o conceito de liderança está em constante evolução, incorporando novas perspectivas e evidências empíricas.

As diversas perspectivas políticas, filosóficas, econômicas, sociológicas e psicológicas examinam as dinâmicas de poder, ética, liderança estratégica, redes, cultura, personalidade, diferenças individuais, interações sociais e comportamento em grupo, contribuindo para as teorias sobre liderança (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Como resultado dessas várias abordagens e enfoques, a compreensão da liderança se tornou mais abrangente e complexa, reconhecendo que a liderança possui natureza multifacetada e variada, envolvendo ampla gama de aspectos políticos, filosóficos, econômicos, sociológicos e psicológicos (LORD *et al.*, 2017).

A *Full-Range Leadership Theory* (BASS, 1998; BASS; AVOLIO, 1997) que abrange as teorias da liderança transformacional e transacional, faz parte da abordagem contemporânea da liderança, tendo como base o trabalho pioneiro de Burns (1978). Segundo esse autor, as relações transformacionais têm um impacto mais significativo nos seguidores e nas massas, pois estão fundamentadas na superação e na busca de metas e ideais de grande relevância compartilhados entre líder e seguidores. Em contraste, as relações transacionais possuem um escopo mais limitado, focando-se em interesses mútuos, transações que visam obter recompensas materiais, emocionais ou apoio político (BURNS, 1978).

Com base na Teoria da Liderança de Alcance Total, de Bass e Avolio (1997) e Bass (1998), alguns pesquisadores aplicam suas pesquisas nas perspectivas dos subordinados para

definirem os estilos de liderança, que vão desde relacionamentos ativos (lideranças transformacionais e transacionais), até comportamentos inativos e/ou negligentes (liderança *laissez-faire* ou ausência de liderança) (TVEDT *et al.*, 2023; KHIN KHIN OO; RAKTHIN, 2022; SIENKIEWICZ-MA\LYJUREK, 2022).

Neste estudo, aborda-se a liderança de acordo com Bass e Avolio (2000) que desenvolveram o Modelo Multifatorial de Liderança (*Multifactor Leadership Model - MLQ*) amplamente reconhecida e influente ao descrever os diferentes estilos de liderança, com base em três fatores principais: Liderança Transformacional; Liderança Transacional e *Laissez-faire*.

### **2.1.1 Liderança Transformacional**

Nos últimos anos, a liderança transformacional tem sido largamente estudada e um dos fatores que pode explicar tal interesse refere-se ao fato de que líderes transformacionais incentivam a colaboração entre os grupos e fortalece a consciência dos colaboradores para alcançar melhores resultados organizacionais (TVEDT *et al.*, 2023). O líder transformacional é retratado como visionário, inspirador e motivador, que percebe ameaças como oportunidades de aprendizado e adaptação ao encorajar seus seguidores por meio de comunicação clara e alinhada (MADI ODEH *et al.*, 2023; AKKAYA, 2020).

Essa abordagem teórica consiste na definição dos indivíduos que deixam de lado seus interesses pessoais com a finalidade de beneficiar a organização (TVEDT *et al.*, 2023; NAWAZ; KHAN, 2016). Os líderes transformacionais interagem de acordo com valores, crenças e objetivos em comum e tentam induzir os seguidores a reordenar suas necessidades, indo além de seus interesses particulares e buscando alcançar algo maior (NAWAZ; KHAN, 2016). Com base na teoria da liderança transformacional, Bass e Avolio (2000) estruturaram a liderança transformacional como um conjunto de quatro dimensões: Influência idealizada; motivação inspiradora; estimulação intelectual; e, consideração individualizada. Cada uma dessas dimensões é apresentada no Quadro 1, a partir da percepção de Bass e Avolio (2000).

Quadro 1 – Dimensões da liderança transformacional de Bass e Avolio (2000)

Influência idealizada	Motivação inspiradora	Estimulação intelectual	Consideração individualizada
Refere-se a capacidade de despertar confiança, orgulho e respeito dos liderados. É a percepção que os subordinados têm da forma como o poder é utilizado. O líder é um modelo para seus subordinados, representando comportamentos e atribuições consistentes com elevada conduta ética e moral.	Diz respeito aos líderes que inspiram uma visão otimista em relação ao futuro, estimulando o comprometimento com metas e objetivos. Leva aos subordinados a alcançar objetivos ambiciosos através de ações motivacionais que geram altas expectativas.	Envolve os colaboradores no processo de tomada de decisões, reestruturando os desafios por meio da troca de diversas perspectivas. Não há críticas públicas quando ocorrem erros individuais ou quando as ideias diferem das do líder, estimulando novas abordagens, criatividade e o desenvolvimento de novas ideias.	Oferecem suporte sócio emocional aos seguidores, ao mesmo tempo em que os ajudam a crescer e se capacitar. Ocorre o direcionamento de atenção personalizada para cada subordinado, que é alcançado por meio de ações de aconselhamento, mantendo um contato regular e facilitando o autodesenvolvimento. O líder atua como um mentor.

Fonte: Elaborado pela autora.

Líderes transformacionais são capazes de inspirar e influenciar os seguidores por meio de sua personalidade carismática (BASS, 1990) e através da influência idealizada são capazes de serem modelos exemplares para seus seguidores, inspirando-os e motivando-os por meio de seu comportamento ético, valores pessoais e aspirações elevadas. Assim, são percebidos como modelos a serem seguidos, ganhando a admiração, respeito e confiança de suas equipes (MADI ODEH *et al.*, 2023). Ressalta-se ainda que eles motivam seus seguidores a alcançar níveis mais altos de desempenho por meio de visão atraente e desafiadora ao estabelecerem metas ambiciosas (BASS, 1990).

Esse estilo de liderança demonstra um alto nível de comprometimento e entusiasmo, incentivando os seguidores a superarem suas próprias expectativas ao encorajar a criatividade, o pensamento crítico e a inovação ao promover um ambiente intelectualmente estimulante por meio de orientação e criação de um ambiente de aprendizado favorável com confiança e respeito mútuo (MCCLESKEY, 2014). Para isso, a consideração individualizada desempenha um papel essencial durante crises, permitindo e facilitando o compartilhamento de informações ao deixar de lado o ego dos indivíduos e reconhecer as necessidades individuais (TVEDT *et al.*, 2023).

Os efeitos positivos surgem porque os líderes transformacionais colocam as necessidades dos outros acima das suas próprias, comprometem-se com o bem-estar dos seguidores, conectando ações dos indivíduos para o alcance dos objetivos em comum (SIENKIEWICZ-MALYJUREK, 2022). Essa confiança motiva seus seguidores a se esforçar além de sua capacidade, alcançando um desempenho superior (MADI ODEH *et al.*, 2023).

### 2.1.2 Liderança Transacional

A abordagem teórica da liderança transacional foi concebida no final da década de 1970, destacando as práticas de troca ativa e positiva entre líderes e seguidores (NAWAZ; KHAN, 2016), onde estes são recompensados por cumprir os acordos estabelecidos (BASS; AVOLIO, 1994). Devido ao fato de possuírem um escopo mais limitado, por priorizar a obtenção de vantagens mútuas, via transações específicas, as relações transacionais se concentram em trocas de benefícios materiais, emocionais ou políticos entre as partes envolvidas (BURNS, 1978).

O estilo de liderança transacional segue uma abordagem mais convencional de gestão e processos, definindo claramente as responsabilidades dos subordinados, recompensando-os pelo cumprimento de metas e, principalmente, corrigindo-os quando não atingem os objetivos estabelecidos (OUBRICH *et al.*, 2021). De acordo com Bass (1990), os líderes transacionais apresentam características distintas, tais como a recompensa contingente, que consiste em reconhecer e premiar o bom desempenho e as conquistas dos colaboradores, gestão por exceção (ativa), ou seja, buscam e identificam desvios em relação aos padrões e regras estabelecidas, intervindo e tomando medidas corretivas quando necessário, gestão por exceção (passiva), intervindo apenas quando as normas não são cumpridas. No Quadro 2 são apresentadas as características da liderança transacional.

Quadro 2 – Dimensões da liderança transacional de Bass e Avolio (2000)

Recompensa contingente	Gerenciamento por exceção	
Reconhecimento pelo trabalho realizado. Fundamenta-se em interações econômicas e emocionais, por meio de recompensas e elogios imediatos ao alcançar os resultados esperados. Essa abordagem é considerada uma transação construtiva e razoavelmente eficaz na motivação dos seguidores, embora em menor medida do que a liderança transformacional.	A gestão é baseada na detecção de exceções, ou seja, o líder intervém quando há discrepância entre as ações dos seguidores e o que foi previamente planejado.	
	Gerenciamento ativo	Gerenciamento passivo
	Toma ações corretivas (através de monitoramento) ao identificar desvios de padrões e regras pré-estabelecidas.	Intervém diante de erros que ocorrem de forma "inesperada", uma vez que não há busca ativa por desvios devido à suposta confiança de que os seguidores executarão suas tarefas de maneira satisfatória.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se dizer que a recompensa contingente explica as expectativas do líder e aumenta a motivação dos seguidores através de bônus e reconhecimento por mérito, enquanto o

gerenciamento por exceção refere-se ao fato de como o líder lida com desvios inesperados por meio de *feedbacks*, culpa ou treinamentos corretivos (MCCLESKEY, 2014). Dessa forma, para obter bons resultados organizacionais, o líder transacional direciona os comportamentos dos seus liderados visando alcançar metas estabelecidas, evita riscos desnecessários, concentra-se na eficiência e motivação de seus seguidores por meio de incentivos (TVEDT *et al.*, 2023).

Por possuírem a premissa de reconhecer as necessidades dos seguidores e recompensar de acordo com o nível de esforço e desempenho, este estilo de liderança pode ser valioso, dependendo do contexto e dos objetivos organizacionais. São vistos por construírem definições claras de expectativas e responsabilidades dos membros da equipe e são focados em resultados, incentivam e recompensam os membros que alcançam metas, permitindo que as atividades ocorram dentro dos prazos e orçamentos estabelecidos, o que pode impulsionar o desempenho e a motivação dos colaboradores (BREEVAART *et al.*, 2014; ALDOORY; TOTH, 2004; MACKENZIE *et al.*, 2001)

Possuem abordagem de corrigir falhas que ajuda a manter a disciplina e o foco na execução do trabalho e por oferecerem recompensas tangíveis e intangíveis aos membros da equipe, como bonificações, reconhecimento público ou oportunidades de desenvolvimento, podem levar a um aumento na satisfação, justiça organizacional, motivação e no comprometimento no trabalho (AFSHARI; GIBSON, 2016; QUINTANA *et al.*, 2015; DAI *et al.*, 2013; SPITZBART, 2013). Líderes transacionais estabelecem uma estrutura organizacional clara, com regras e procedimentos bem definidos nos valores organizacionais fiéis a necessidade de segurança financeira e econômica e em tempos difíceis e incertos se concentram em questões financeiras e contratuais decorrentes da crise, focam em novos projetos e na satisfação dos clientes (TVEDT *et al.*, 2023).

### **2.1.3 Liderança *Laissez-faire***

Para completar a trilogia do líder contemporâneo, é importante mencionar o líder *laissez-faire*, também conhecido como líder liberal ou ausência de liderança (BASS; AVOLIO, 1997), ou seja, o líder não possui autoridade, ignora suas responsabilidades e hesita tomar atitudes e decisões. Também pode ser relatado como o líder que evita exercer influência excessiva e concede liberdade aos liderados, o que pode ser comumente adotado quando se possui uma equipe altamente experiente, onde os líderes fornecem supervisão mínima, permitindo que, em alguns casos, ocorram erros que por sua vez podem impedir o alcance dos objetivos organizacionais (DÍAZ; YSLA, 2021).

Esse estilo de liderança está localizado no extremo passivo do espectro de liderança de alcance total, caracterizado por uma gestão por exceção em que as responsabilidades são evitadas até que os problemas se tornem inevitáveis e não possam mais ser ignorados (OUBRICH *et al.*, 2021; HOLTZ; HU, 2017). Lundmark *et al.* (2022) sugerem que o estilo de liderança *laissez-faire*, durante um processo de mudança, pode prejudicar a capacidade dos funcionários de compreender claramente seus novos papéis de trabalho que consequentemente podem impactar negativamente seu bem-estar e adaptação.

No estilo de liderança *laissez-faire*, os líderes exercem pouca intervenção concedendo à equipe liberdade de escolher as soluções que considerem mais adequadas (OUBRICH *et al.*, 2021). Embora a liderança *laissez-faire* seja geralmente considerada o estilo de liderança menos eficaz, pesquisas recentes indicam que ela pode ter um impacto positivo modesto ou até mesmo significativo nos resultados de trabalho dos subordinados (ZHANG *et al.*, 2023).

De acordo com Yang (2015), a liderança *laissez-faire*, considerada uma estratégia de não envolvimento, não deve ser automaticamente descartada como inadequada, pois pode ter efeitos positivos nos resultados dos funcionários ao promover menor dependência, maior autodeterminação e motivação autônoma. Desta forma, líderes *laissez-faire* podem ser vistos de forma positiva ou negativa dependendo do contexto e da expectativa de seus seguidores (WONG; GIESSNER, 2018).

No estudo de campo realizado por Wong e Giessner (2018), 150 pares de gerentes e funcionários foram investigados, constatando que, embora um gerente possa se abster de se envolver na intenção de capacitar os funcionários, isso pode não ser percebido como um processo de empoderamento pelos mesmos, se a falta de envolvimento dos gerentes não estiver alinhada às expectativas dos funcionários. Zhang *et al.* (2023) sugere que os resultados produzidos pela liderança *laissez-faire* demonstram sua imagem como uma faca de dois gumes e depende da transmissão de uma mensagem positiva do comportamento *laissez-faire* aos subordinados para reduzir a possibilidade de interpretação negativa deste comportamento.

Embora a liderança *laissez-faire* não seja desejável, seu impacto não pode ser simplesmente generalizado e deve ser considerado o ambiente organizacional, a complexidade das tarefas e as características pessoais dos subordinados, fazendo-se necessário mais pesquisas para analisar esses diferentes mecanismos e condições para uma compreensão mais objetiva e abrangente (ZHANG *et al.*, 2023). É evidente que faltam pesquisas na área para ter resultados mais precisos e novos estudos são necessários para esclarecer as condições e diferentes comportamentos de liderança mais ou menos eficazes (LUNDMARK *et al.*, 2022).

Com base nas definições discutidas, apresenta-se no Quadro 3 as diferenças entre os três estilos de liderança.

Quadro 3 – Diferenças entre os estilos de liderança

Transformacional	Foco em valores e crenças. Incentivam a colaboração, confiança e respeito mútuo. Reconhecem as necessidades individuais. São visionários, inspiradores e motivadores. Possuem uma comunicação clara e alinhada aos valores da empresa. Influenciam, encorajam, possuem metas ambiciosas e promovem o comprometimento e entusiasmo de seus subordinados.
Transacional	Foco em gestão, processos, execução e resultados. Trabalham com trocas materiais, emocionais e políticas. Estabelecem metas, focam nos resultados e corrigem falhas (gerenciamento por exceção). Possuem regras e estrutura organizacionais claras e recompensam de acordo com o mérito (meritocracia).
<i>Laissez-faire</i>	Líder liberal e passivo, ocorre a ausência do líder, pouca ou nenhuma intervenção. O líder hesita tomar atitudes, não possui autoridade e ignora responsabilidades. É frequente em equipes experientes. Promove menor dependência e maior autodeterminação e autonomia. Usa uma gestão passiva por exceção e incentiva o empoderamento dos funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 2.1.4 Estilos de liderança no setor público

Nas sociedades contemporâneas, cada vez mais interligadas, emergem desafios que afetam a vida dos cidadãos, demandando abordagens inovadoras e colaborativas para sua resolução. Esse movimento reflete a compreensão da importância da cooperação para enfrentar os desafios complexos e promover progresso na resolução de problemas na administração pública (PASCHOIOTTO; CUNHA; SILVA, 2024). Além de concentrarem-se na coordenação e supervisão para interligar uma rede que engloba uma diversidade de partes interessadas, os líderes públicos devem também adotar o papel de facilitadores e ajudar na superação de obstáculos que se apresentarão ao longo do percurso (PASCHOIOTTO; CUNHA; SILVA, 2024). Apesar disso, o campo de pesquisas sobre o papel da liderança na área pública ainda é incipiente.

Na esfera dos estilos de liderança, verifica-se que a análise conjunta desses estilos em relação à resiliência organizacional no contexto do setor público tem sido pouco explorada. Em um dos estudos identificados acerca do estilo de liderança transformacional, foi investigada sua relação com a resiliência organizacional, cujo resultado apresenta efeito positivo e significativo (VALERO *et al.*, 2015).

Valero, Jung e Andrew (2015) sustentam que, para enfrentar de maneira eficaz as incertezas inerentes ao setor público e as situações de emergência estatal, os líderes devem demonstrar habilidades que incluem a capacidade de inspirar, comunicar e claramente definir a missão da organização para os seus seguidores. A capacidade de expressar uma visão persuasiva pode ser particularmente vantajosa para organizações públicas que enfrentam desafios decorrentes de restrições políticas e estruturais, especialmente quando essa habilidade está associada a uma comunicação eficaz (VALERO *et al.*, 2015).

Neste contexto, a pesquisa conduzida por Sienkiewicz-Małyjurek (2022) observa que a liderança transformacional exerce influência indireta sobre a resiliência organizacional. Este estudo sugere que as práticas e características associadas à liderança transformacional têm um impacto significativo no fortalecimento da capacidade da organização em lidar com adversidades e desafios, embora essa relação ocorra de maneira mediada ou indireta por meio de outros fatores ou mecanismos. Esse achado ressalta a complexidade e a interconexão dos elementos que contribuem para a resiliência organizacional, com a liderança transformacional desempenhando um papel notável nesse processo (SIENKIEWICZ-MAŁYJUREK, 2022).

Profiroiu e Nastacã (2022) examinam como a liderança e o gênero influenciam a resiliência dos funcionários públicos que trabalham na administração pública do Estado Romeno, envolvendo uma amostra de 766 servidores públicos. Os resultados revelaram que os líderes estudados demonstram uma combinação de características, com destaque para comportamentos transformacionais e transacionais. Além disso, a pesquisa identificou relação direta e positiva entre liderança transformacional e resiliência.

No levantamento realizado, foi possível identificar poucas pesquisas que abordassem os estilos de liderança transacional e *laissez-faire* em relação à resiliência organizacional no setor público (PROFIROIU; NASTACĂ, 2022). No entanto, no setor privado, encontrou-se estudos que foram conduzidos sobre esse tema (TVEDT *et al.*, 2023; ZHAI *et al.*, 2023; KHIN KHIN OO; RAKTHIN, 2022). Essa lacuna de pesquisa representa não apenas uma limitação, mas também uma oportunidade valiosa para futuras investigações a fim de aprofundar a compreensão dos efeitos desses diferentes estilos de liderança dentro desse contexto econômico específico.

No transcorrer da pesquisa, constatou-se que práticas positivas contribuem para a integração dos objetivos individuais e organizacionais e que quando os sistemas de avaliação de desempenho são consistentes facilitam a superação de obstáculos percebidos na gestão do setor público (GUIMARÃES *et al.*, 2023). Portanto, o próximo tópico a ser explorado é a avaliação de desempenho.

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 2.2.1 Sistemas de Avaliação de Desempenho

As origens da medição de desempenho remetem à contabilidade de partidas dobradas, que surgiu no final do século XIII e permaneceu praticamente inalterada até a Revolução Industrial (JOHNSON, 1981). Nessa época houve a transformação da forma como os produtos eram fabricados, baseados nos modelos de fabricação de Henry Ford (linhas de montagem e a padronização dos processos) e Frederick Taylor (tarefas específicas e repetitivas), que revolucionaram de forma significativa os processos produtivos realizados até então (JOHNSON, 1981).

Com o surgimento de inúmeras fábricas e vários departamentos, percebeu-se uma necessidade de delegações de poder e controle. Nesse contexto, com os estágios iniciais da globalização, houve ênfase no desenvolvimento de abordagens mais avançadas para controlar a qualidade e o custo dos produtos durante o processo de produção, que resultou em um aumento na demanda por indicadores financeiros capazes de quantificar essas ações (BITITCI *et al.*, 2012). Contudo, no final dos anos 1970, a medição de desempenho passou a ser impulsionada pela insatisfação em relação aos sistemas contábeis tradicionais que, embora adequados para registrar os aspectos financeiros, falharam em fornecer informações relevantes e significativas sobre desempenho da entidade, prejudicando a tomada de decisões (NUDURUPATI *et al.*, 2011).

Dessa forma, introduziu-se a medição de desempenho como ferramenta que antecede a gestão e remete a definição de metas e métricas que fornecem informações usadas na gestão do desempenho, não só financeiras como as não financeiras, e podem servir como base para outras práticas de gestão, como a identificação de áreas que precisam ser melhoradas, definição de estratégias de melhoria e monitoramento do progresso ao longo do tempo (BORST *et al.*, 2014; MELNYK *et al.*, 2014; BITITCI *et al.*, 2012).

Com isso, a gestão de desempenho vai além de simplesmente classificar e medir o desempenho, possuindo abordagem mais ativa ao buscar interpretar, intervir e tomar ações estratégicas com base nas medições para alcançar melhores resultados (VALMORBIDA *et al.*, 2018). É um processo que utiliza um conjunto de medidas, implementa ações corretivas caso necessário, estabelecer metas, avalia, reconhece, fornece *feedback* e possui visão prospectiva (GUESSER *et al.*, 2020; GUIMARÃES, 2022; KAKKAR *et al.*, 2020; MELNYK *et al.*, 2014).

Tais práticas de gestão de desempenho, atualmente, estão presentes na indústria, no comércio e inclusive no setor público (BITITCI *et al.*, 2012). Os sistemas de avaliação de desempenho que inicialmente foram conceituados como uma série de medidas de desempenho organizadas para gerenciar o desempenho organizacional (NEELY *et al.*, 1995) foram redefinidos como os processos de estabelecer metas, coletar, analisar, relatar, interpretar, revisar e agir sobre os dados levantados para medição e gestão de desempenho (BITITCI *et al.*, 2012).

Com o passar dos anos, o foco da literatura passou de sistemas de medição de desempenho que se preocupavam com o que era preciso medir, para práticas de gerenciamento de desempenho, ou seja, como usar essas medidas para gerenciar o desempenho (NUDURUPATI *et al.*, 2011). Essas práticas levaram ao desenvolvimento do conceito de gestão de desempenho que teve sua importância enfatizada no setor público a partir da *NPM* como um paradigma para reformas no setor público.

### **2.2.2 Gestão de Desempenho de Recursos Humanos**

A implementação da gestão de desempenho surgiu como uma estratégia para simplificar a administração do desempenho dentro das organizações, levando à necessidade de alinhar esses sistemas aos recursos humanos que resultam no surgimento de abordagens inovadoras, como o fortalecimento das equipes e o aprimoramento de práticas gerenciais (BITITCI *et al.*, 2012). Essas práticas objetivam a melhoria contínua das atividades organizacionais através de acompanhamentos de desempenho de gestores e colaboradores nos indicadores do sistema (BITITCI *et al.*, 2012; NEELY *et al.*, 1995).

Planejamento e gerenciamento de Recursos Humanos (RH) envolvem funções de contratação estratégica, treinamento de funcionários, relações trabalhistas, assistência médica, satisfação e felicidade do funcionário e fornecimento de benefícios (ADULA *et al.*, 2022). Enquanto a gestão de desempenho melhora o desempenho, aumentando a eficiência da alocação de recursos, por exemplo, o gerenciamento de recursos humanos baseado no desempenho o faz motivando as pessoas a trabalharem mais para atingir as metas organizacionais (CHO; LEE, 2012).

Como parte do processo de gestão de recursos humanos, a gestão de desempenho envolve algumas etapas como: estabelecer metas de desempenho claras e mensuráveis; medir o desempenho para monitorar o progresso em direção ao alcance das metas; fornece *feedback* sobre os resultados alcançados; e, utiliza as avaliações de desempenho como base para tomar

decisões importantes de gestão de pessoal, como estabelecer recompensas e atribuição de responsabilidades (CHO; LEE, 2012).

A gestão de recursos humanos no serviço público apresenta dois pontos críticos: a escassez de pesquisas em comparação com a gestão empresarial corporativa e a necessidade de lidar com uma ampla gama de partes interessadas a satisfazer, como governo, membros eleitos ou nomeados, organizações profissionais, sindicatos, grupos de clientes importantes e o público em geral (sociedade), o que representa um desafio para os gestores públicos devido à desigualdade e dinamicidade do poder entre essas partes interessadas (BRUNETTO; BEATTIE, 2020).

Considerando a relevância dos recursos humanos, em especial na área pública que afeta diretamente todos os cidadãos e que pode ser mais bem gerenciada pela avaliação de desempenho (GUESSER *et al.*, 2020), surge o fato de que essas práticas devem ser consistentes para garantir maior sustentabilidade dos programas (COOKE *et al.*, 2021).

### **2.2.3 Consistência do Sistema de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos**

Ao estudar os sistemas de gestão de desempenho de recursos humanos surge o questionamento de quão consistentes estes sistemas podem ser. Sharma *et al.* (2016) foram os pioneiros a estudar e aplicar uma escala de 12 itens sobre a consistência dos sistemas de avaliação de desempenho. Em sua pesquisa, os autores investigam a percepção dos funcionários sobre a eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho, tendo como pilares a precisão e a justiça. A precisão refere-se ao alinhamento dos objetivos dos funcionários aos da organização por meio de recompensas e reconhecimentos, enquanto a justiça refere-se a imparcialidade em todos os aspectos deste processo.

Para Sharma *et al.* (2016), a percepção dos funcionários sobre a eficácia do sistema de gestão de desempenho está em práticas claras e bem definidas que seguem um consenso consistente para as atividades de definições de metas, *feedback* e recompensas e pode ser descrita como a precisão do sistema que influenciará nos resultados comportamentais por meio da interpretação dos funcionários sobre seu significado, valor e utilidade. Em outras palavras, um sistema de gestão de desempenho de RH eficaz é caracterizado por procedimentos transparentes, alinhados e consistentes, que ajudam na compreensão das metas e no recebimento de *feedback*, com recompensas fornecidas de forma adequada e justa, resultando em uma percepção positiva do sistema de gerenciamento de desempenho por parte dos funcionários.

Posteriormente, Audenaert *et al.* (2019) confirmam que a inovação individual (criatividade) está relacionada à gestão consistente do desempenho dos funcionários em organizações públicas de Flandres na Bélgica. Uma gestão de desempenho consistente proporciona *feedback* de forma contínua com clareza do entendimento do papel e impacto das atividades do servidor que permite o envolvimento, concentração e esforços individuais maiores na busca pela inovação. Nesse estudo, a literatura de GRH é apresentada de forma constitutiva como um conjunto entre o estabelecimento de metas, *feedback* e apoio organizacional (AUDENAERT *et al.*, 2019).

Por sua vez, o estudo de Kakkar *et al.* (2020) realizado com empresas privadas na Índia utiliza a escala de Sharma *et al.* (2016) e descobre que há maior envolvimento e satisfação no trabalho quando ocorre a percepção positiva da eficácia dos SGD, reduzindo as intenções de rotatividade e também que o engajamento no trabalho medeia essa relação. Um SGDRH eficaz foi retratado por Kakkar *et al.* (2020) como um sistema de gestão que possui três características: distinção; consenso; e, consistência. Essas características ajudam a garantir que o sistema de avaliação de desempenho seja confiável, justo e útil para a organização e seus funcionários.

Dessa forma, a eficácia do sistema de avaliação de desempenho depende da sua capacidade de avaliar seguindo critérios objetivos e padrões consistentes, garantindo equidade, confiabilidade e estabilidade ao longo do tempo (KAKKAR *et al.*, 2020). Os estudos tradicionais tendem a deixar a consistência do SGDRH de lado, porém é a consistência que diferencia um “sistema” de um “pacote solto de práticas” (HAN *et al.*, 2019). Um SGDRH consistente envolve os funcionários e faz com que estes sintam a necessidade de interagir com o sistema, o que ajuda na adesão dos funcionários às metas organizacionais, tornando as percepções dos controles de gestão mais positivas (KAKKAR *et al.*, 2020).

Guimarães (2022) verificou os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos no engajamento no trabalho com um enfoque no papel interveniente da justiça organizacional e do estilo de liderança, seus achados demonstraram relação significativa e positiva entre CSGDRH e o engajamento no trabalho, entre a CSGDRH e a justiça organizacional, assim como entre esta e o engajamento no trabalho que permitiram o entendimento de que a CSGDRH e a justiça organizacional são preditores do engajamento no trabalho.

O estudo de Berdicchia *et al.* (2023) focou na influência da precisão do sistema na motivação intrínseca e extrínseca dos funcionários e explorou o papel de dois elementos contextuais significativos: participação na tomada de decisões e a incerteza de tarefas. Os resultados mostram que a precisão percebida do SGD está positivamente associada à motivação

intrínseca e extrínseca e que a participação na tomada de decisões e a incerteza da tarefa moderam positivamente a relação entre a precisão percebida do SGD e a motivação extrínseca. Os autores frisaram a importância dos gerentes terem uma comunicação transparente e coerência contextual para aumentar a visão favorável dos funcionários sobre a consistência do sistema além de explorar práticas como *feedback* contínuo e avaliação de desempenho definida não como verificações mecânicas e impessoais de resultados padronizados, mas como um processo de reflexão compartilhada sobre a atividade e oportunidades de melhoria.

Como visto, o atributo da consistência do SGDRH vem da percepção de que há um alinhamento horizontal entre as práticas de RH (HAN *et al.*, 2019) e visa potencializar e reforçar os objetivos do sistema por meio de comunicação clara, integrando o nível organizacional e individual para superar obstáculos percebidos na GDRH (GUIMARÃES, 2022). Estudos voltados ao tema em organizações públicas vêm ganhando destaque entre as pesquisas, pois tais práticas consideram-se modernas, destinam-se a melhoria do desempenho e estão alinhadas aos benefícios comportamentais motivacionais, no entanto, o tema ainda carece de aprofundamento para sua melhor compreensão e aplicação (BERDICCHIA *et al.*, 2023; GUIMARÃES, 2022).

### 2.3 EMPODERAMENTO PSICOLÓGICO

O empoderamento, derivado de uma variedade de correntes ideológicas e movimentos sociais, possui complexidade intrínseca em sua definição. Originário nos países desenvolvidos durante o século XX, emergiu como um conceito catalisador das lutas por direitos civis e do movimento feminista. Posteriormente, foi enriquecido pelos princípios da autoajuda, ampliando sua abrangência e aplicabilidade (SUTERO, 2022).

Desde então, na década de 1980, o empoderamento tem sido profundamente influenciado pelas contribuições da psicologia e da gestão, adquirindo uma conotação multifacetada e dinâmica. Atualmente, seu emprego transcende fronteiras, constituindo-se como uma ferramenta estratégica na delegação de autoridade e responsabilidade nas esferas de decisão organizacional. Essa abordagem visa não apenas descentralizar o poder, mas também fomentar a autonomia e o engajamento, fortalecendo laços e estimulando a participação ativa no contexto laboral e além (SUTERO, 2022; SALLES *et al.*, 2020).

O empoderamento psicológico emerge como uma temática em destaque nas pesquisas contemporâneas, ao inserir-se de maneira proeminente no âmbito das ciências sociais, pois contribui para a compreensão do comportamento de indivíduos autônomos e sua capacidade de

reagir e impactar nos resultados das organizações (BEUREN *et al.*, 2020). Quando os funcionários demonstram níveis mais elevados de empoderamento psicológico, verifica-se maior empenho para alcançar as metas organizacionais e melhoria na qualidade do serviço, em comparação com aqueles que apresentam níveis mais baixos de empoderamento (LIM *et al.*, 2022).

Spreitzer (2008, p. 56) definiu o empoderamento psicológico como “um conjunto de estados psicológicos necessários para que os indivíduos tenham sensação de controle em relação ao seu trabalho”. Para a autora, em contraste com abordagens gerenciais que enfatizam a distribuição de poder entre os funcionários em todos os níveis, a perspectiva psicológica concentra-se na vivência dos funcionários em relação ao trabalho e relaciona o empoderamento às crenças pessoais que os funcionários têm sobre seu papel dentro da organização. No seu estudo, foram identificadas quatro dimensões que juntas determinam a ocorrência do empoderamento psicológico: significado; competência; autodeterminação; e, impacto (SPREITZER, 2008). Tais dimensões são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Dimensões do empoderamento psicológico

Significado	Competência	Autodeterminação	Impacto
Ajuste entre as necessidades da função de trabalho de uma pessoa e suas crenças, valores e comportamentos.	Autoeficácia específica para o trabalho ou crença na capacidade de realizar as atividades de trabalho com habilidade.	Senso de escolha (autonomia) para iniciar e regular as próprias ações (demandas de trabalho).	Grau em que alguém pode influenciar questões importantes na organização como resultados estratégicos, administrativos ou operacionais.

Fonte: Adaptado de Spreitzer (2008).

Houve um aumento no número de pesquisas acerca do empoderamento psicológico desde o ano de 2008, sendo percebida uma trajetória crescente do interesse dos pesquisadores nesse tema na literatura contemporânea (BLAIQUE *et al.*, 2022; BOEDKER; CHONG, 2022; BORDIN *et al.*, 2022; ISLAM *et al.*, 2022; ÖZBAĞ; ÇEKMECELIOĞLU, 2022; ZHAI *et al.*, 2023; LIM *et al.*, 2022; MAHMOUD *et al.*, 2022; MALIK *et al.*, 2021; BEUREN *et al.*, 2020; AL-MAKHADMAH *et al.*, 2020; APPUHAMI, 2019; AUDENAERT *et al.*, 2019; HAN *et al.*, 2019; SOUZA; BEUREN, 2018; MOULANG, 2015; SWIATCZAK *et al.*, 2015; TIAN *et al.*, 2015; MARGINSON *et al.*, 2014; HALL, 2008). Tais pesquisas vêm destacando a importância do empoderamento psicológico no desempenho (BOEDKER; CHONG, 2022; BORDIN *et al.*, 2022; MAHMOUD *et al.*, 2022; MALIK *et al.*, 2021; AL-MAKHADMAH *et al.*, 2020; HALL, 2008), na criatividade e inovação (BOEDKER; CHONG, 2022; HAN *et al.*, 2019;

APPUHAMI, 2019; MOULANG, 2015; SWIATCZAK *et al.*, 2015), na satisfação e motivação (LIM *et al.*, 2022; SOUZA; BEUREN, 2018) e também na liderança (BOEDKER; CHONG, 2022; AUDENAERT *et al.*, 2021; HAN *et al.*, 2019) e resiliência (ZHAI *et al.*, 2023; BLAIQUE *et al.*, 2022; BEUREN *et al.*, 2020; TIAN *et al.*, 2015).

O empoderamento tende a ser incentivado nos indivíduos por meio do reconhecimento de habilidades, troca de ideias e informações e maior participação nos processos através do compartilhamento de informações pelos gestores (LIM *et al.*, 2022; AL-MAKHADMAH *et al.*, 2020). A liderança é capaz de investir na independência e promove um senso de eficiência e maximização do sentimento de pertencimento (AL-MAKHADMAH *et al.*, 2020) por meio de metas claras e *feedbacks* personalizados (BEUREN *et al.*, 2020) para estabelecer tarefas significativas e aumentar a autoeficácia (AUDENAERT *et al.*, 2021). Dessa forma, o empoderamento psicológico tende a influenciar no desempenho gerencial da empresa via motivação dos gerentes e satisfação dos indivíduos que por serem mais criativos inovam em suas tarefas e tendem a se adaptar melhor às incertezas no seu ambiente de trabalho.

O empoderamento psicológico está ligado a comportamentos proativos que podem levar a maior eficácia no trabalho (SPREITZER, 2008) e também está interligado com a inovação (SPREITZER, 1995). Subordinados que possuem maior autonomia na condução do seu trabalho desenvolvem maior flexibilidade cognitiva, tornam-se mais automotivados e, portanto, mais curiosos e criativos (BOEDKER; CHONG, 2022). Por fim, após apresentado os principais aspectos acerca do empoderamento psicológico dos indivíduos, apresenta-se, na próxima seção, uma reflexão da literatura sobre a construção do conceito de resiliência organizacional.

## 2.4 RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL

A resiliência possui um conceito interdisciplinar e é definida sua operacionalização de acordo com a área pesquisada (HILLMANN, 2021; LINNENLUECKE, 2017). Seu conceito fundamental teve origem na ecologia, a partir da tentativa de entender como os sistemas naturais se adaptam e se reorganizam diante de perturbações ou mudanças (HOLLING, 1973, 2001). Dentro da área de gestão e negócios, as pesquisas que abordam o tema desenvolveram-se em cinco corrente de investigação (LINNENLUECKE, 2017): (i) respostas organizacionais a ameaças externas; (ii) confiabilidade organizacional; (iii) pontos fortes dos funcionários; (iv) adaptabilidade dos modelos de negócios; e/ou (v) princípios de *design* que reduzem as vulnerabilidades e interrupções da cadeia de suprimentos.

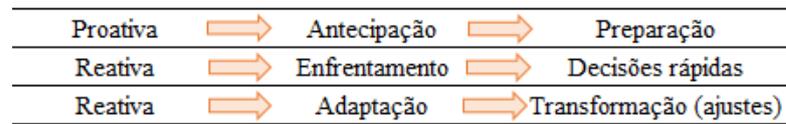
Essa variedade de correntes está sendo conceituada com suas próprias definições, teorias e entendimentos sobre a resiliência (LINNENLUECKE, 2017), no entanto, recentemente três perspectivas principais sobre a resiliência organizacional podem ser distinguidas na literatura: antecipação; enfrentamento; e, adaptação (DUCHEK, 2020).

Na perspectiva da antecipação, a resiliência refere-se à capacidade das organizações de se preparar antecipadamente para potenciais ameaças e desafios. Isso envolve a análise proativa de tendências, a identificação de possíveis interrupções e eventos inesperados, além da implementação de estratégias preventivas (ANNARELLI; NONINO, 2016; ORTIZ-DE-MANDOJANA; BANSAL, 2016). A antecipação permite que as organizações se posicionem de maneira mais resistentes diante de eventos adversos (DUCHEK, 2020). Já a perspectiva do enfrentamento está relacionada à capacidade das organizações de lidar com eventos inesperados e crises (DUCHEK, 2020). Trata-se da habilidade de gerenciar efetivamente e ativamente situações de crise, tomar decisões rápidas e eficazes, mobilizar recursos e minimizar danos (BRACCI; TALLAKI, 2021; HERBANE, 2019). Ou seja, está na capacidade da organização de fazer os ajustes para sair da crise (SOUTHWICK *et al.*, 2017). Por sua vez, a perspectiva da adaptação envolve a capacidade das organizações de ajuste e transformação diante de mudanças significativas que podem incluir a capacidade de aprender com experiências passadas, modificar estruturas e processos, promover a inovação e se adaptar às novas condições do ambiente (SALAMZADEH *et al.*, 2023; DUCHEK, 2020; SOUTHWICK *et al.*, 2017).

Desse modo, pode-se dizer que a resiliência é mais que sobrevivência em tempos de crise, em razão da necessidade de envolver a identificação antecipada de potenciais riscos e adoção de medidas adaptativas, reativas e proativas para garantir prosperidade diante das adversidades (JIA *et al.*, 2020; SOMERS, 2009).

Para Jia *et al.* (2020), a resiliência é considerada a partir de duas óticas: proativa e reativa. A resiliência proativa consiste na formação de consciência interna, análise e avaliação de possibilidades, desenvolvimento de estratégias de respostas e todos os outros elementos que possam evitar e estar preparado para eventuais interrupções nas operações, consistindo no ato de antecipação e velocidade de resposta frente aos desafios que possam surgir (FRARE *et al.*, 2023; JIA *et al.*, 2020). Por outro lado, a resiliência reativa consiste em rápido reconhecimento e identificação de situações ameaçadoras (enfrentamento e adaptação) e, por meio desta avaliação, desenvolvimento de ajustes necessários e efetivos para se obter sucesso ao se deparar com situações de instabilidade e incertezas (JIA *et al.*, 2020). A Figura 1 evidencia as características da resiliência organizacional destacadas.

Figura 1 – Resiliência Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Jia *et al.* (2020).

Sucintamente, a resiliência organizacional é um conjunto de habilidades e competências que as organizações possuem para antecipar tendências e ameaças, compreender e lidar de maneira eficaz com eventos inesperados e se adaptar às mudanças, a fim de promover uma capacidade dinâmica que possa facilitar a mudança organizacional (DUCHEK, 2020; HILLMANN *et al.*, 2018; LIMNIOS *et al.*, 2014). Diante disso, alguns pesquisadores interessados no tema (KUNTZ *et al.*, 2017; LINNENLUECKE, 2017; WILLIAMS *et al.*, 2017), investigam a natureza multinível da resiliência organizacional e discutem o papel dos indivíduos no seu fortalecimento.

Para Hillmann (2021) e Mallak (1998), a organização só pode ser tão resiliente quanto forem resilientes seus funcionários. Da mesma maneira, Kuntz *et al.* (2017) indicaram que a resiliência organizacional não se baseia apenas na gestão de riscos e estratégias, mas também requer resiliência dos colaboradores, que é promovida através do reconhecimento dos funcionários, desenvolvimento do potencial humano, apoio aos desafios no ambiente de trabalho e estímulo a aprendizagem e colaboração. Examinar a resiliência sob uma perspectiva positiva, por meio do bem-estar e senso de propósito pode facilitar a resiliência organizacional visto que a resiliência do funcionário é uma construção de nível individual que também beneficia as organizações (ZHAI *et al.*, 2023).

## 2.5 MODELO TEÓRICO E HIPÓTESES DE PESQUISA

Nesta seção são desenvolvidas as hipóteses da pesquisa, posteriormente apresentadas no modelo teórico proposto para análise. Conforme descrito por Creswell (2010), as hipóteses são proposições que têm a capacidade de confirmar ou refutar as relações entre as variáveis examinadas. Um total de quatro hipóteses foram testadas com o objetivo de responder a cada dos objetivos específicos.

### 2.5.1 Estilos de liderança e resiliência organizacional

Ao realizar uma busca nas bases de dados de estudos científicos, verifica-se que são escassos os artigos que englobam os estilos de liderança e a resiliência organizacional, sendo ainda mais raros aqueles com abordagem em organizações públicas. Em um dos achados do estudo, conduzido por Valero *et al.* (2015) na Coreia do Sul, objetivou-se a investigação da liderança transformacional e da resiliência organizacional em departamentos de gestão no setor público. Os participantes foram solicitados a avaliar o grau percebido de resiliência presente em suas próprias estruturas organizacionais, bem como a extensão em que o líder demonstrou características de liderança transformadora. Essa análise buscou aprofundar a compreensão da capacidade de adaptação da organização e a influência do líder sobre suas equipes e processos (Valero *et al.*, 2015).

Os resultados da pesquisa revelaram que os servidores perceberam traços de liderança transformadora em seus líderes também identificaram um elevado nível de resiliência em suas organizações. Essa descoberta ratifica a eficácia da gestão de situações emergenciais em organizações públicas quando se adota um estilo de liderança transformacional (Valero *et al.*, 2015). No setor privado, Moura e Tomei (2021) aplicam uma pesquisa qualitativa, visando identificar ações estratégicas adotadas antes e durante a pandemia de Covid-19 sobre o que chamaram de Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional (GERO) junto a quatro organizações brasileiras e apresenta um *framework* com o intuito de orientar de forma estratégica as organizações.

O trabalho foca em três dimensões específicas: (i) ambiental, para melhor compreensão do ambiente externo; (ii) comportamental organizacional, em que são incluídas as capacidades de antecipação, resposta e aprendizagem que as organizações precisarão cultivar e fortalecer; e, (iii) comportamento individual, em que são considerados os comportamentos dos funcionários que favorecem a resiliência organizacional. Dentro da dimensão (ii) comportamental organizacional, os autores destacam a importância da liderança na resolução dos problemas, como também no trabalho em equipe, cujos líderes são os indivíduos responsáveis por buscar recursos internos e externos que consigam complementar limitações (MOURA; TOMEI, 2021).

Nesse sentido, o estudo de Da Silva *et al.* (2021) investiga como as práticas de gestão e o SCG contribuem para o enfrentamento e promoção da resiliência organizacional em eventos climáticos adversos. A pesquisa conta com abordagem qualitativa, com múltiplos casos contemplando quatro empresas de diferentes setores e portes que enfrentaram um período de

chuvas intensas no Brasil. Identifica-se que em algumas das empresas analisadas (caso 1 e 3) houve agilidade imediata da liderança. Essa postura positiva incentivou os colaboradores, a comunidade de vizinhos, clientes e fornecedores e se foi essencial para o enfrentamento das adversidades durante e pós-chuvas.

Em outro estudo, foram investigados os líderes transformacionais verdes e o papel mediador do engajamento no trabalho verde e resiliência da equipe verde com informações obtidas de hotéis de quatro e cinco estrelas na Turquia (ÇOP; OLORUNSOLA; ALOLA, 2021). O estudo apoia empiricamente as descobertas de que a liderança transformacional aumenta a resiliência da equipe e que as empresas precisam se atentar que somente a implantação do estilo de liderança transformacional verde não é suficiente para o engajamento no trabalho verde, mas que outras práticas, tais como o treinamento verde devem ser incorporadas para fortalecer o conhecimento dos funcionários sobre práticas verdes. Esses achados revelam que líderes transformacionais comprometidos com questões ambientais, ao cuidarem do meio ambiente e orientarem os funcionários na busca de objetivos relacionados à sustentabilidade, merecem reconhecimento. Assim, verifica-se que esses líderes são capazes de inspirar mudanças positivas, energizar e cativar seus seguidores, além de contribuir para a união da equipe em prol do sucesso coletivo.

No trabalho de Sienkiewicz-ma\Lyjurek (2022) o impacto do capital social e da liderança transformacional na resiliência das redes de governança local na Polônia mostram que os respondentes entendem a resiliência nas redes de governança local como possibilidade de adaptação e transformação ao invés de enfrentamento e que a liderança transformacional afeta indiretamente a resiliência organizacional.

Shaya *et al.* (2022), em seu estudo sobre resiliência organizacional em instituições de ensino superior, exploram um modelo teórico das capacidades das organizações constituírem a resiliência organizacional. Nos resultados verifica-se a importância do líder como moderador nos estágios da resiliência organizacional (antecipação, enfrentamento e adaptação). Na antecipação, observa-se que em meio às incertezas da fase inicial os líderes podem auxiliar por meio de instruções e procedimentos claros que devem ser realizados. Já na fase aguda, ou seja, na fase de enfrentamento, os líderes capacitam as equipes para que estas exerçam com maior autonomia suas decisões, estimulando o raciocínio próprio, a criatividade e a responsabilidade. Por fim, na fase de adaptação, os líderes se esforçam para aprender com a experiência, na esperança de emergir mais fortes e mais preparados para crises futuras, aproveitando a oportunidade de crescimento.

Nesse seguimento, as revisões de literatura de Mueller e Santos (2022) sobre resiliência na área de gestão e negócios, apontam caminhos para futuras pesquisas como examinar mais profundamente a associação entre resiliência e liderança no ambiente de trabalho e trazem a necessidade de mais pesquisas que busquem compreender e explicar a interação entre crise e resiliência, examinando à medida que ocorrem, como um processo dinâmico entre elementos, tais como: liderança; tempo; complexidade; e, atenção plena. Por sua vez, a revisão integrativa de Khin Khin Oo e Rakthin (2022), por meio de 823 artigos publicados entre 1992 e 2021, consultadas na base de dados *Scopus*, destaca-se a importância dos recursos de conhecimento para a sobrevivência de uma empresa, cuja capacidade de absorção pode reforçar a promoção da resiliência organizacional e ainda frisa que os estilos de liderança são antecedentes da resiliência organizacional.

Em estudos mais recentes, Tvedt *et al.* (2023) verificam como se desenvolveu a resiliência organizacional em uma instituição que fornece serviços de engenharia e consultoria nos Estados Unidos da América (EUA), com uma equipe baseada em projetos durante a pandemia de Covid-19, por meio da mudança dos estilos de liderança. Com um artigo qualitativo, foi observado que tanto o estilo de liderança transacional como o estilo de liderança transformacional são igualmente importantes para o equilíbrio da resiliência organizacional.

Por sua vez, Madi Odeh *et al.* (2023) analisaram o estilo de liderança transformacional por meio do efeito mediador da cultura adaptativa na resiliência organizacional em empresas do setor de serviços em Dubai. Os resultados revelam um impacto positivo e significativo entre a liderança transformacional, culturas adaptativas e resiliência organizacional e que as culturas adaptativas medeiam parcialmente estas relações.

Dentro da esfera pública, Profiroiu e Nastacã (2022) investigam o impacto da liderança e gênero na resiliência dos servidores públicos na administração pública do Estado Romeno, com a participação de 766 servidores públicos. Os autores identificam que em tempos de austeridade, os cortes de orçamentos podem prejudicar a eficiência, motivação e clima de trabalho dos funcionários públicos, limitando as opções dos líderes para motivar seus subordinados, o que afeta o desenvolvimento de projetos e o bom funcionamento das atividades institucionais. Nesses casos, a redução do orçamento de uma instituição afeta negativamente o adequado funcionamento das atividades, o progresso de projetos em andamento e a viabilidade de iniciar novos projetos. Os resultados revelam que os líderes, na maioria das vezes, têm estilo transacional ou transformacional e raramente o estilo *Laissez-faire*, utilizado por meio de comportamentos passivos de evitação. Ainda, não se pode observar um único estilo específico, mas sim, um misto de características onde predominou-se o estilo transformacional e

transacional, sendo observada a existência de uma relação direta entre liderança transformacional e resiliência.

Com base nessas revisões, acredita-se que líderes fornecem "estímulo intelectual para promover soluções inteligentes, criativas e adaptativas dos subordinados para condições estressantes, em vez de soluções precipitadas, defensivas e mal-adaptativas" (BASS, 1990, p. 652). Assim, o estilo de liderança adotado pode influenciar a resiliência dos colaboradores, podendo tanto fortalecê-la, quanto enfraquecê-la, dependendo de como se alinha com as necessidades individuais de seus seguidores e elabora-se a primeira hipótese da pesquisa: *H1 – O estilo de liderança (H1a transformacional; H1b transacional; H1c laissez-faire) afeta positiva e significativamente a resiliência organizacional.*

### **2.5.2 Efeitos mediadores da CSGDRH e do empoderamento psicológico**

Na revisão da literatura foram encontradas evidências que salientam a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre as relações entre estilos de liderança e a resiliência organizacional, sendo observada uma lacuna de pesquisa acerca de diferentes variáveis que podem exercer efeitos mediadores, tais como a CSGDRH e o empoderamento psicológico, sobretudo na esfera pública (MUELLER; SANTOS, 2022; KHIN KHIN OO; RAKTHIN, 2022).

Nesse contexto, inclui-se a gestão de RH, a qual vem passando por transformações relevantes por meio de uma mudança cada vez maior de funções meramente operacionais (recrutamento e seleção, cargos e salários, entre outras) para uma atuação alinhada à estratégia organizacional (MOURA; TOMEI, 2021). Destacam-se nesta seara as práticas positivas que se referem a uma abordagem de estudo que se dedicam a investigar o comportamento dentro das organizações, examinando a interação entre os níveis individual e coletivo. O foco desses estudos reside em compreender e promover condições e processos que assegurem o funcionamento ideal de pessoas, grupos e instituições, bem como, fortalecem os recursos humanos e as habilidades psicológicas para aprimorar o desempenho (FIETZ *et al.*, 2021; FRENCH; HOLDEN, 2012).

No contexto da pesquisa acerca da resiliência, essa perspectiva adquire relevância, pois evidencia que a resiliência organizacional está intrinsecamente ligada à resiliência de suas equipes e colaboradores individuais (LIMNIOS *et al.*, 2014; CARMELI *et al.*, 2013). Nesse sentido, a capacidade de enfrentar desafios e adversidades e se adaptar às mudanças é tão sólida quanto o nível de resiliência demonstrado pelos membros que compõem a organização, sendo

o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva e orientada à resiliência fatores essenciais para fortalecer a capacidade geral da instituição em lidar com crises e incertezas que estão sempre em constante evolução (FIETZ *et al.*, 2021).

Para lidar com restrições orçamentárias e metas de qualidade com demandas cada vez maiores nas organizações públicas e fornecer serviços eficientes e eficazes, além de servir aos valores públicos, é necessária uma gestão consistente (AUDENAERT *et al.*, 2019). Nessa perspectiva, quanto mais positivas as práticas de GRH, maior será o desempenho esperado, visto que essa abordagem da psicologia positiva desencadeia emoções favoráveis, fazendo com que os colaboradores aumentem o senso de autoeficácia e autonomia, o que motiva ações positivas para ampliar a construção da capacidade de resiliência (SPREITZER *et al.*, 2005).

O mesmo pode ser dito em relação aos SGD, que quanto mais consistentes e eficazes, melhores serão as percepções das práticas de RH, por meio da maior compreensão das metas, *feedback* e recompensas fornecidos de forma justa, resultando em uma percepção positiva do SGDRH pelos colaboradores (SHARMA *et al.*, 2016).

Da Silva *et al.* (2021) identificaram que os SCG contribuem para gerenciar eventos adversos e sua utilização e, posteriormente, modificação contribuem para o aumento da resiliência organizacional. Também observam que o porte da empresa e a complexidade produtiva são fatores relevantes para o desenvolvimento de novas práticas de gestão e SCG específicos, pois no enfrentamento de crises as empresas podem passar por problemas financeiros, dificultando algumas ações de enfrentamento e adaptação. Os autores conseguem identificar que neste contexto, quando os gestores fazem uma associação entre os SCG disponíveis com a necessidade de criação da resiliência desenvolvem habilidades e meios para prevenir ou reduzir os impactos resultantes de crises.

Em seu artigo Zhai *et al.* (2023) encontraram evidências de que um sistema de gerenciamento estratégico de recursos humanos enriquece as emoções positivas associadas ao empoderamento psicológico e à resiliência. Em suas análises, observa-se que uma abordagem estratégica positiva cultiva o empoderamento psicológico e essa motivação intrínseca faz com que os funcionários acreditem que sua autonomia possa ajudar a organização a superar certas situações de crises, conseqüentemente, estimulando a resiliência dos funcionários.

Diante do exposto, espera-se que a consistência do SGDRH pode exercer efeito mediador na relação entre as lideranças e a resiliência organizacional, argumento que sustenta a segunda hipótese da pesquisa: *H2 – A consistência do SGDRH medeia positiva e significativamente a relação entre o estilo de liderança (H2a transformacional; H2b transacional; H2c laissez-faire) e a resiliência organizacional.*

Assim como observado em termos organizacionais quanto à consistência do SGDRH, no aspecto individual também há evidências que permitem inferir possíveis mediações entre as relações investigadas neste estudo. Colaboradores empoderados podem fazer esforços extras quando acreditam que isso é significativo e impactante para a recuperação e adaptação da organização em tempos difíceis (SPREITZER *et al.*, 2005).

Em termos de comportamento organizacional positivo o envolvimento individual e coletivo na gestão dos sistemas estratégicos de recursos humanos enriquecem emoções positivas relacionadas a consistência dos SGDRH através de um alinhamento do estabelecimento de metas com o fornecimento de *feedback* e avaliação (KAKKAR *et al.*, 2020; AUDENAERT *et al.*, 2019; VAN THIELEN *et al.*, 2018), no qual o empoderamento psicológico dos colaboradores incentivado pelo comportamento do líder podem contribuir para o aumento da resiliência organizacional (ZHAI *et al.*, 2023; SHARMA *et al.*, 2016).

Dentre as pesquisas que analisaram os efeitos do empoderamento psicológico na resiliência dos colaboradores, Tian *et al.* (2015) examinaram as associações entre resiliência, empoderamento psicológico e esgotamento profissional e o papel mediador do empoderamento psicológico. Em uma pesquisa realizada na China, com duas empresas de *Call Centers* na província de Shandong, descobriu-se que o empoderamento psicológico pode mediar parcialmente a relação entre resiliência e esgotamento profissional, sugerindo que intervenções focadas na resiliência e no empoderamento psicológico podem ser opções úteis para os gestores preocupados com o *burnout*.

Blaique *et al.* (2022) salientam que tanto a resiliência quanto o empoderamento psicológico são considerados atitudes vitais para o enfrentamento e adaptação aos desafios ambientais críticos, como ocorrido durante a pandemia de Covid-19, pois os funcionários resilientes apresentam habilidades de enfrentamento mais fortes diante de dificuldades que em conjunto, considerando que o empoderamento psicológico desenvolve um mecanismo significativo no desenvolvimento da autoeficácia. Também demonstram que tanto o empoderamento psicológico como a resiliência são impulsionadores do engajamento no trabalho nestas situações.

O papel dos gerentes na promoção da resiliência dos recursos humanos consiste em elaborar e implementar práticas que incentivem ativamente a participação dos funcionários no processo de tomada de decisão e para isso, é fundamental criar um mecanismo que permita aos colaboradores oferecer *feedback* regularmente, focando no bem-estar dos subordinados e no desenvolvimento de relações interpessoais sólidas que devem oferecer suporte para facilitar a

integração dos funcionários na organização e conceder-lhes autonomia na execução de tarefas e na tomada de decisões (PROFIROIU; NASTACĂ, 2022).

Dentre as políticas de RH para desenvolver a capacidade de resiliência, Moura e Tomei (2021) incluem o empoderamento e sistemas de informações integrados e acessíveis como sugestões. Os SCG podem contribuir para criar planos de ação e de prioridade de investimentos como também no desenvolvimento de um sistema de comunicação eficiente capaz de lidar com paradas ou interrupções (DA SILVA *et al.*, 2021). Consequentemente, os procedimentos e abordagens estratégicas de gestão de recursos humanos que contribuem para o desempenho individual têm o potencial de destacar uma organização em relação às outras em termos de seus resultados, além de poderem exercer influência em fatores relacionados à resiliência (MOURA; TOMEI, 2021).

Com base no contexto descrito, apresenta-se a terceira hipótese: *H3 – O empoderamento psicológico medeia positiva e significativamente a relação entre o estilo de liderança (H3a transformacional; H3b transacional; H3c laissez-faire) e a resiliência organizacional.*

Cooke *et al.* (2021) destacam que dentro da gestão de recursos humanos intervenções como comunicação, gerenciamento e liderança podem ajudar a superar problemas. Em relação aos estilos de lideranças, têm-se três estilos que podem ou não ser auxiliados por práticas positivas de RH para o alcance de uma maior resiliência organizacional. Especificamente, o estilo de liderança transformacional, que se fundamenta no estímulo à colaboração, confiança e respeito mútuo (MADI ODEH *et al.*, 2023) pode influenciar e encorajar seus subordinados a uma maior resiliência por meio da CSGDRH e do empoderamento psicológico dos funcionários, pois através de um SGDRH claro e preciso e com autonomia de seus colaboradores, pode-se obter o apoio necessário para enfrentar momentos incertos e inseguros.

O mesmo pode ocorrer com a liderança transacional que possui foco nos processos, execução e resultados (BREEVAART *et al.*, 2014; ALDOORY; TOTH, 2004; MACKENZIE *et al.*, 2001). Por possuírem essa troca entre os indivíduos e recompensar de acordo com a meritocracia (NAWAZ; KHAN, 2016), acredita-se que, a CSGDRH, por ter como pilares a precisão e a justiça, tende a ajudar este tipo de liderança ao promover um SGDRH claro e equitativo, a liderança transacional pode encontrar uma base sólida para estabelecer e manter sua abordagem de trocas e recompensas. Esse sistema de gestão de recursos humanos pode incentivar os colaboradores a se engajarem em suas tarefas, visando alcançar metas e resultados alinhados com os objetivos organizacionais enquanto o empoderamento psicológico pode incentivar um maior senso de pertencimento (AL-MAKHADMAH *et al.*, 2020) incentivando

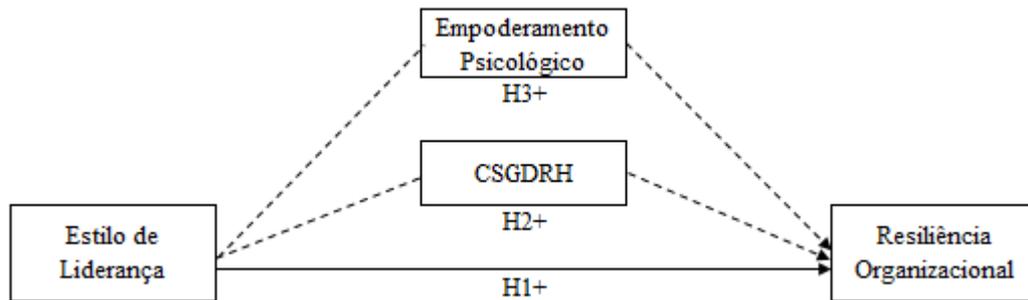
os funcionários a se envolver nas tarefas e apresentar maior motivação para inovar e serem criativos na adaptação a cenários de incerteza no ambiente de trabalho.

O estilo de liderança *laissez-faire* que configura-se na ausência do líder, pouca ou nenhuma intervenção (BASS; AVOLIO, 1997) pode ser auxiliado por SGDRH consistente pois apesar de haver esta omissão da liderança os indivíduos terão controles consistentes que os direcionaram para a superação de crises e também se relaciona ao empoderamento psicológico visto que a ausência ou omissão do líder tende a levar a uma maior autonomia e o empoderamento psicológico pode ajudar neste processo visto que pode ter efeitos positivos nos resultados dos funcionários ao promover menor dependência, maior autodeterminação e motivação autônoma (YANG, 2015). Assim, embora a liderança *laissez-faire* possa inicialmente aparentar uma falta de envolvimento, a presença de um SGDRH consistente e a promoção do empoderamento psicológico podem desempenhar um papel vital para impulsionar a resiliência organizacional. Ao proporcionar autonomia, recursos adequados e suporte necessário para os colaboradores enfrentarem desafios, essa abordagem de liderança pode se tornar eficaz na gestão de crises e na promoção de um ambiente de trabalho adaptável e resiliente.

Ao implantar sistemas de GDRH consistente, os gestores tendem a delegar intencionalmente mais autoridade e flexibilidade aos funcionários para permitir que eles se sintam fortalecidos psicologicamente e sejam engenhosos na tomada de decisões e na superação de dificuldades (ZHAI *et al.*, 2023). Tais práticas são percebidas como mais benéficas por levarem a resultados psicológicos positivos e costumam ser associadas à construção da resiliência (COOKE *et al.*, 2021).

A Figura 2 apresenta o modelo teórico de análise, com a síntese das hipóteses de pesquisa formuladas para investigação no estudo.

Figura 2 – Modelo teórico de análise e hipóteses da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo teórico de análise estabelecido para a pesquisa busca investigar a relação direta existente entre os estilos de liderança e a resiliência organizacional; o efeito mediador da CSGDRH nos estilos de liderança e resiliência organizacional e os efeitos mediadores do empoderamento psicológico nos estilos de liderança e resiliência organizacional.

A CSGDRH e o empoderamento psicológico podem potencializar a relação entre os estilos de liderança e a resiliência organizacional através de práticas positivas de gestão de recursos humanos que permitem o desenvolvimento da autonomia e de um SGD eficaz que seja preciso e justo com diretrizes transparentes e bem definidas, baseadas em um acordo consistente, que orientam as práticas de estabelecimento de metas, *feedback* e recompensas resultando em uma percepção positiva por parte dos servidores públicos.

Assim, a análise de tais relacionamentos poderá indicar se os SGDRH utilizados na organização apresentam características de consistência (ou não), bem como, se os colaboradores são empoderados psicologicamente (ou não) que podem favorecer ou inibir os estilos de liderança para o alcance de uma maior resiliência organizacional.

### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este segmento aborda os procedimentos metodológicos empregados na elaboração da Dissertação. Com o intuito de atender aos objetivos gerais e específicos propostos, são apresentados o delineamento, os construtos da pesquisa, o procedimento de coleta de dados e as técnicas de análise de dados utilizadas. Além disso, são descritas as limitações do estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa está inserida dentro da perspectiva positivista, pois busca refletir as interações de nível individual e coletivo que assegurem o ideal funcionamento das atividades ao desencadear emoções favoráveis nos servidores, para que estes estejam mais susceptíveis a colaborar com a organização (FIETZ *et al.*, 2021; FRENCH; HOLDEN, 2012; SPREITZER *et al.*, 2005). Quanto ao problema, a pesquisa se enquadra como quantitativa, visto que procura testar hipóteses com a finalidade de generalizar os resultados do estudo a depender do procedimento técnico adotado e da representatividade da amostra (CRESWELL, 2010). A investigação ou análise dos dados é conduzida de forma sistemática, utilizando procedimentos estatísticos e envolvendo variáveis e construtos que são mensurados por instrumentos de pesquisa que empregam dados numéricos (RICHARDSON, 2017; CRESWELL, 2010).

Dessa forma, referente ao objetivo da pesquisa, caracteriza-se como descritiva pois procura descobrir e classificar a relação entre variáveis (RICHARDSON, 2017) de forma a identificar, medir e descrever os fenômenos materializados no objetivo de pesquisa, ou seja, as relações entre os estilos de liderança e a resiliência organizacional, bem como, os efeitos mediadores da CSGDRH e empoderamento psicológico, através da interlocução com o conteúdo apresentado na literatura de referência sobre o tema.

Em relação aos procedimentos técnicos, o método utilizado foi o de levantamento ou *survey*. O levantamento se destaca por avaliar de forma quantitativa ou numérica as tendências, atitudes ou opiniões de uma população específica, ao estudar uma amostra representativa da população, mediante a utilização de questionários para coletar dados, com a intenção de generalizar os resultados da amostra para toda a população (RICHARDSON, 2017).

Para a condução da plataforma teórica de suporte, a pesquisa foi pautada em uma busca para seleção de artigos científicos que foram publicados sobre o tema estilos de liderança e resiliência organizacional, seguindo a primeira etapa do protocolo estruturado do *Knowledge*

*Development Process-Constructivist* (Proknow-C). O Proknow-c é um método amplamente reconhecido na comunidade científica, constituído por três etapas primordiais: seleção do portfólio de artigos; análise bibliométrica; e análise sistêmica (ENSSLIN *et al.*, 2010). A trajetória se inicia a partir do interesse do pesquisador por um tema específico, acompanhado de suas devidas delimitações e restrições inerentes ao contexto acadêmico. Isso visa promover a construção do conhecimento no pesquisador, habilitando-o a empreender uma pesquisa científica embasada. A construção desse conhecimento no pesquisador é aqui representada pela seleção dos artigos relevantes que compõem o portfólio bibliográfico relacionado ao tema estilos de liderança e resiliência organizacional.

Sendo assim, realizou-se uma busca nas bases *Web of Science*, *Scopus* e *Spell* com os seguintes termos de busca: (“*Leadership styles*” OR “*Transformational leadership*” OR “*Transactional leadership*” OR “*Laissez-faire leadership*”) e (“*Organizational resilience*” OR “*Reactive resilience*” OR “*Proactive resilience*” OR “*Resilience*” OR “*Resilience capacities*”). A escolha das bases internacionais *Web of Science* e *Scopus* se deve ao fato de que estas bases de dados são conhecidas por sua abrangência e rigor na indexação de revistas científicas de alta qualidade em diversas áreas do conhecimento, assim como, a base *Spell* que oferece uma cobertura de literatura científica em língua portuguesa. Ao usar essas três bases de dados em conjunto é possível garantir uma cobertura abrangente da literatura na área de pesquisa, tanto em nível nacional quanto internacional, enquanto se beneficia das métricas de qualidade e das ferramentas de análise oferecidas por cada uma delas.

O Portfólio Bibliográfico (PB) bruto contou com um total de 578 artigos, após foram excluídos os artigos duplicados, ficando com 431 artigos. Em um segundo momento foi realizada a leitura dos títulos para verificar se os mesmos estavam alinhados ao tema proposto. Nessa fase, foram excluídos 305 artigos, restando 126 para leitura dos resumos. Foram eliminados 108 artigos que estavam com os resumos desalinhados, restando 18 para leitura completa. Ao final, selecionou-se 11 artigos que compõem o PB final selecionado.

Tabela 1 – Artigos que formam o PB

(continua)

PB	Autores	Ano de publicação	Título	Principais contribuições
1	VALERO; JUNG; ANDREW	2015	Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations?	Confirma que o estilo de liderança transformacional contribui para uma maior resiliência organizacional em organizações públicas.

(conclusão)

2	ÇOP; OLORUNSOLA; ALOLA	2021	Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help?	Investigação de líderes transformacionais verdes e o papel mediador do engajamento no trabalho verde e resiliência da equipe verde.
3	DA SILVA; GONÇALVES; SELL; MICHELS	2021	Resiliência a eventos climáticos adversos: contribuições do sistema de controle gerencial.	Contribuições de como práticas de gestão e o SCG contribuem para enfrentar eventos climáticos adversos promovendo a resiliência organizacional.
4	MOURA; TOMEI	2021	Gestão estratégica de resiliência organizacional (GERO) proposição de <i>framework</i> .	Identificam ações estratégicas adotadas durante a pandemia de Covid-19.
5	MUELLER; SANTOS	2022	Análise sistemática da literatura sobre resiliência na área de gestão e negócios	Apontam caminhos para pesquisas futuras ao realizarem uma revisão da literatura na área de gestão e negócios.
6	KHIN KHIN OO; RAKTHIN	2022	Integrative Review of Absorptive Capacity's Role in Fostering Organizational Resilience and Research Agenda.	Reforçam o papel dos estilos de liderança como antecedentes da resiliência organizacional.
7	PROFIROIU; NASTACĂ, 2022	2022	Impact of Leadership and Gender on Civil Servants' Resilience in the Romanian State's Public Administration.	Apontam que não há um estilo único de liderança mas um misto entre as lideranças investigadas onde predominou-se a liderança transformacional e transacional no apoio à resiliência. Também foi observado a existência de uma relação direta entre liderança transformacional e resiliência.
8	SHAYA; ABUKHAIT; MADANI; KHATTAK	2022	Organizational Resilience of Higher Education Institutions: An Empirical Study during Covid-19 Pandemic.	Indica a importância do líder como moderador nos estágios da resiliência organizacional (antecipação, enfrentamento e adaptação).
9	SIENKIEWICZ- MALYJUREK	2022	Social capital and transformational leadership in building the resilience of local governance networks.	Contribuições sobre o processo de gestão de desempenho no setor público onde liderança transformacional afeta indiretamente a resiliência organizacional
10	MADI ODEH; OBEIDAT; JARADAT; MASA'DEH; ALSHURIDEH	2023	The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector.	Impacto positivo e significativo entre liderança transformacional, culturas adaptativas e resiliência organizacional
11	TVEDT; TOMMELEIN; KLAKEGG; WONG	2023	Organizational values in support of leadership styles fostering organizational resilience: a process perspective.	O estilo de liderança transacional e transformacional são igualmente importantes para a resiliência organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Através da análise do PB foi possível adquirir conhecimento sobre o que já foi divulgado, os estudos mais significativos realizados, os tópicos abordados e a tendência das pesquisas mais recentes que facilitaram a identificação de oportunidades de pesquisa e contribuíram para a produção de conhecimento em relação ao tema.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa compreende os servidores públicos atuantes em uma Universidade Federal localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul, que realiza o processo de avaliação de desempenho dos seus servidores. A escolha desse corte populacional se deve ao fato de que o serviço prestado nesta Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), possui um grande impacto e relevância na formação dos cidadãos através da sua missão de construir e difundir conhecimento por meio do compromisso de formar pessoas que sejam capazes de inovar e contribuir de forma sustentável para o desenvolvimento social, econômico e regional. Sua busca por excelência em ensino, pesquisa e extensão instiga a busca por uma gestão mais eficaz, voltada para a resiliência organizacional.

A IFES, assim como qualquer outro órgão público, sofre com imprevistos e incertezas por meio de cortes orçamentários, reestruturação organizacional e mudanças de políticas governamentais. Por ser uma entidade com diversas demandas e ter que manter adequadamente as atividades de ensino, pesquisa e extensão, além das demandas da assistência estudantil, encargos gerais de despesas de funcionamento e melhorias e reformas de infraestrutura, torna-se essencial investigar as práticas necessárias que podem auxiliar a organização a se antecipar, enfrentar e se adaptar às possíveis crises, para que a mesma mantenha a qualidade do serviço realizado diante das adversidades.

A população alvo do estudo é estimada com base nos dados disponíveis no portal da transparência da instituição, totalizando aproximadamente 5 mil servidores. Dentre esses, há 2.200 professores e 2.800 técnicos administrativos educacionais (TAE). Nesse contexto, foi utilizado o *software GPower* para determinar o tamanho mínimo da amostra. Foram considerados critérios como um erro do tipo I de 0,05, um tamanho de efeito de 0,15 e a presença de três preditores na variável dependente. O resultado desse cálculo indicou que uma amostra mínima de 77 respondentes é necessária para garantir um poder da amostra de pelo menos 80% (HAIR JR. *et al.*, 2009).

### 3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

Com a finalidade de gerar uma perspectiva positiva, como observado na literatura, acredita-se que deve-se considerar o estilo de liderança no desenvolvimento da construção dos funcionários quanto à colaboração e alcance dos objetivos organizacionais, estando estes dispostos a serem mais resilientes, tendo a CSGDRH e o empoderamento psicológico influência positiva na resiliência organizacional. No presente estudo, foi adotada a filiação teórica de Bass e Avolio (2000), em que são abordadas três dimensões do constructo estilo de liderança: transformacional; transacional; e, *laissez-faire*.

A gestão de desempenho vem de um processo contínuo de planejamento, execução, avaliação, *feedback* e medidas corretivas (AUDENAERT *et al.*, 2016). Dessa forma, a consistência está relacionada com os processos de gestão e vai ao encontro dos objetivos individuais e organizacionais, assim como um *feedback* preciso e de acordo com estes fins e recompensas que refletem tais processos operacionais, contribuindo à percepção positiva do SGDRH pelos colaboradores (SHARMA *et al.*, 2016). Essas práticas costumam estimular emoções positivas, como o empoderamento psicológico (ZHAI *et al.*, 2023).

O empoderamento psicológico busca medir a motivação intrínseca dos colaboradores que, por acreditarem que suas atividades são significativas e impactantes, fazem com que os indivíduos exerçam um esforço extra na realização de suas tarefas, executando suas atividades com habilidade e autonomia (SPREITZER *et al.*, 2005). Por sua vez, os gestores podem influenciar intencionalmente seus seguidores, por meio da CSGDRH, com maior autoridade e flexibilidade, permitindo que eles sintam-se fortalecidos psicologicamente e estejam aptos para superar desafios e adversidades (ZHAI *et al.*, 2023).

Em relação ao constructo da resiliência organizacional, busca-se medir as respostas diante das adversidades de forma proativa e reativa (JIA *et al.*, 2020), sendo fundamental para a construção da habilidade de antecipação, enfrentamento e adaptação, respostas rápidas e eficazes para minimizar danos (BRACCI; TALLAKI, 2021; HERBANE, 2019) e tornar a instituição mais forte e preparada para os acontecimentos futuros (SALAMZADEH *et al.*, 2023; DUCHEK, 2020; SOUTHWICK *et al.*, 2017). Tais construtos são evidenciados no Quadro 5, a partir das suas definições operacionais.

Quadro 5 – Constructos da pesquisa

Constructos		Definições operacionais	Indicadores/Escala	Autores
Estilo de liderança (EL)	Liderança transformacional	O estilo de liderança reflete as atitudes dos líderes nas suas atividades de gerenciamento, para influenciar o comportamento dos colaboradores.	21 indicadores (liderança transformacional (12 itens), transacional (06 itens) e <i>laissez-faire</i> (03 itens))	Bass e Avolio (2000)
	Liderança transacional			
	Liderança <i>laissez-faire</i>			
Consistência do sistema de gerenciamento de desempenho de recursos humanos (CSGDRH)		Um sistema de gestão de desempenho é julgado consistente quando é preciso e justo ou seja, os objetivos dos colaboradores estão de acordo com os organizacionais; o <i>feedback</i> fornecido está concatenado aos objetivos definidos; a avaliação retrata o <i>feedback</i> com precisão; e as recompensas são proporcionais em todo o processo de avaliação.	12 indicadores	Sharma <i>et al.</i> (2016)
Empoderamento psicológico (EP)	Significado	Mensura a motivação intrínseca para a tarefa, manifestada em um conjunto de quatro cognições que refletem a orientação de um indivíduo para seu papel no trabalho: significado, competência, autodeterminação e impacto.	12 indicadores (Significado (3 itens), Competência (3 itens), Autodeterminação (3 itens), Impacto (3 itens))	Spreitzer (1995)
	Competência			
	Autodeterminação			
	Impacto			
Resiliência organizacional (RO)	Resiliência proativa	Fornece respostas diante de adversidades como: cortes orçamentários, crises e incertezas ambientais no geral.	09 indicadores (Resiliência proativa (4 itens), Resiliência reativa (5 itens))	Jia <i>et al.</i> (2020)
	Resiliência reativa			

Fonte: Elaborado pela autora.

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 DOS DADOS

Por coletar os dados em um único ponto de tempo e possuir uma visão instantânea da situação social ou fenômeno estudado no momento exato em que os dados são coletados para a obtenção de informações em um determinado período, a pesquisa caracteriza-se como transversal (RICHARDSON, 2017). Nesse sentido, para coletar os dados foi utilizado um instrumento (questionário) de forma eletrônica, por meio do *google forms*, enviado via e-mail e grupos de *whatsapp* aos servidores da IFES analisada, entre os meses de outubro de 2023 a fevereiro de 2024. O questionário é constituído de perguntas fechadas para respostas sem a

presença do pesquisador (CRESWELL, 2010), sendo as escalas de avaliação já validadas em estudos anteriores.

O questionário é composto por 21 assertivas sobre estilos de liderança, 12 que tratam da CSGDRH, 12 questões voltadas para o empoderamento psicológico e 09 perguntas sobre a resiliência organizacional, configuradas em escala *Likert* de sete pontos, variando de (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente, além de 10 questões relacionadas ao perfil dos respondentes, totalizando 64 questões. A formulação do questionário foi realizada por meio do aplicativo *Google Forms*® em 4 blocos, de acordo com os constructos e outro para identificação do perfil dos respondentes. Realizou-se um pré-teste com funcionários de um dos departamentos da IFES investigada, não sendo observado a necessidade de ajustes no instrumento, apresentado no Apêndice A.

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta, os dados provenientes de 183 respondentes foram tabulados em uma planilha eletrônica, utilizando o *software Microsoft Office Excel*® para conferência, permitindo a análise mediante procedimentos estatísticos univariados e multivariados. Essa conferência inicial tem como 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). A principal finalidade da análise estatística descritiva consiste em examinar os parâmetros em todos os elementos da amostra e derivar conclusões a partir dos dados, a fim de aprofundar o entendimento e a compreensão da realidade investigada (SILVESTRE, 2007). Subsequentemente os dados foram importados para o *software SmartPLS*, a fim de serem submetidos a uma análise estatística.

A primeira fase desta análise consiste na avaliação do panorama global do perfil dos respondentes, incluindo as suas percepções a respeito do estilo de liderança do seu gestor. Na segunda etapa, realizou-se uma análise estatística descritiva dos construtos, abordando a frequência das respostas e apresentando os resultados referentes aos intervalos mínimo, máximo, média e desvio padrão. Foram empregadas técnicas multivariadas, que têm como propósito analisar múltiplas variáveis em um conjunto único de dados relacionais. Essa técnica se diferencia por mudar o foco do nível descritivo para questões de distribuição e variância, fundamentando-se em análises de correlação e covariância (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Na sequência foi realizado o teste de viés de método utilizando a análise de componentes principais, seguido pela avaliação do ajuste, validade e confiabilidade dos modelos através da

análise fatorial confirmatória (HAIR JR. *et al.*, 2009). Os critérios estabelecidos para a medição do ajuste global do modelo estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Medidas de ajuste global do modelo

Indicador	Vlr. Recomendado	Referência
Qui²/Grau de Liberdade (GL)	<5	Hair Jr. <i>et al.</i> (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. <i>et al.</i> (2009)
Alfa de Cronbach (constructo)	> 0,70	
Cargas Fatoriais (indicadores)	> 0,35	
Confiabilidade Composta (CC)	> 0,70	
Variância Média Extraída (AVE)	> 0,50	

Fonte: Adaptado de Hair Jr. *et al.* (2009).

Após a análise confirmatória, procedeu-se à avaliação dos modelos estruturais de mensuração por meio da modelagem de equações estruturais. Para aferir a qualidade do modelo, utilizaram-se os indicadores mencionados no Quadro 6. Os aspectos éticos deste estudo são apresentados a seguir.

### 3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Para atender aos preceitos éticos, foram anexados ao questionário o termo de consentimento livre e esclarecimento (TCLE), estabelecendo a participação voluntária do respondente, além de assegurar seu anonimato. O TCLE é um documento elaborado pelos pesquisadores que segue todos os princípios éticos estabelecidos na Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta a ética na pesquisa com seres humanos. Este documento é informado aos participantes do estudo através de um link de acesso para garantir que estejam plenamente informados sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa, e que estejam dando seu consentimento voluntário e esclarecido para participar.

O termo desempenha um papel fundamental na proteção da privacidade, confidencialidade dos dados e informações coletadas durante a pesquisa, pois estabelece os compromissos dos pesquisadores em manter em sigilo todas as informações pessoais e sensíveis dos participantes, garantindo assim a segurança e a confidencialidade dos dados. Além disso, é importante esclarecer que todas as informações coletadas serão exclusivamente destinadas a

fins acadêmicos. Os participantes têm o direito de interromper sua participação a qualquer momento durante o curso da pesquisa, sem qualquer consequência negativa ou penalidade.

Após a conclusão da pesquisa acadêmica, os dados dos pesquisados serão armazenados por um período de cinco anos na sala do professor orientador, que está localizada no seguinte endereço: Avenida Roraima, número 1000, no bairro Camobi, na cidade de Santa Maria - RS, com o CEP 97.105-900, no prédio 74C, no Centro de Ciências Sociais e Humanas, no Departamento de Ciências Contábeis (DCC). Após o término desse período de cinco anos, todos os dados serão permanentemente eliminados.

### 3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas limitações podem existir devido ao fato de o levantamento de dados ser realizado com servidores públicos de um órgão específico não permitindo a generalização dos resultados para todos os setores públicos. Outra limitação apontada refere-se ao fato da natureza dinâmica em que as lideranças se encontram, geralmente rotativas, que pode dificultar a percepção dos estilos de lideranças dos gestores por parte dos servidores, pois uma ora são chefes e outra são subordinados. Entretanto, o tema a ser estudado neste contexto ainda mostra relevância no campo de pesquisa.

Do ponto de vista da coleta de dados, a transversalidade da análise não permite estabelecer relações de causalidade. Além disso, vale ressaltar que as escalas de medição da consistência de SGDRH e da resiliência organizacional são relativamente recentes e, embora tenham sido validadas, seu uso tem sido limitado, o que pode representar uma restrição para a pesquisa. No que diz respeito a essas escalas, a tradução para o português e a adaptação do questionário para o setor público podem afetar o entendimento dos respondentes e introduzir vieses no estudo, apesar dos esforços para minimizar esse efeito por meio de pré-testes.

Neste caso, o setor público é frequentemente caracterizado por uma complexa rede de regulamentações, políticas e interesses diversos. Essa complexidade pode dificultar a identificação e o isolamento de fatores específicos que afetam a resiliência de uma organização por isso se faz necessário além de uma pesquisa quantitativa que pode ser um limitador metodológico aplicar uma pesquisa qualitativa para abranger com maior profundidade os constructos analisados e que pode ressaltar outras variáveis não observadas nesta investigação.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa são apresentados nesta seção. Em seguida, são detalhadas a caracterização do perfil dos respondentes, a análise descritiva dos dados e a modelagem de equação estrutural.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Por meio da aplicação do questionário, foi obtida uma amostra composta por 183 participantes da pesquisa, os quais ocupam diferentes campus dentro da IFES investigada. Na amostra analisada foram observados os campus de Santa Maria, Cachoeira do Sul, Frederico Westphalen e Palmeira das Missões. Na Tabela 2 são apresentadas informações detalhadas acerca do perfil dos respondentes, com dados relacionados ao gênero, idade e estado civil.

Tabela 2 – Perfil dos respondentes

Variável	Respondentes	Frequência	%
Gênero	Masculino	82	44,8%
	Feminino	101	55,2%
	Total	183	100,0%
Idade	Até 30 anos	10	5,5%
	De 31 a 40 anos	59	32,2%
	De 41 a 50 anos	58	31,7%
	De 51 a 60 anos	40	21,9%
	De 61 a 70 anos	15	8,2%
	Acima de 70 anos	1	0,5%
	Total	183	100,0%
Estado Civil	Solteiro	65	35,5%
	Casado	81	44,3%
	Divorciado	17	9,3%
	Viúvo	1	0,5%
	Outro	19	10,4%
	Total	183	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados na Tabela 2 revelam uma predominância de respondentes do sexo feminino, compreendendo 55,2% da amostra, enquanto os respondentes do sexo masculino correspondem a 44,8%. No que diz respeito à faixa etária dos servidores da IFES analisada, constata-se que uma parcela significativa está situada entre 31 e 40 anos (32,2%). Em seguida, observa-se que 31,7% estão na faixa etária de 41 a 50 anos. No tocante ao estado

civil, nota-se que 81 respondentes são casados, o que equivale a 44,3%, seguido pelos solteiros, totalizando 65 indivíduos (35,5%). Esses achados permitem inferir que, na amostra obtida, a maioria é do sexo feminino, casada e na faixa etária de 31 a 50 anos.

Na sequência, a Tabela 3 apresenta dados relacionados à atividade profissional, como Campus de lotação, Unidade de Ensino e Tempo de atuação na IFES.

Tabela 3 – Campus, Unidade de Ensino e Tempo de Atuação

Variável	Respondentes	Frequência	%
Campus	Cachoeira do Sul	9	4,9%
	Frederico Westphalen	8	4,4%
	Palmeira das Missões	5	2,7%
	Santa Maria	161	88,0%
	Total	183	100,0%
Unidade de Ensino	Centro de Artes e Letras (CAL)	3	1,6%
	Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE)	17	9,3%
	Centro de Ciências Rurais (CCR)	7	3,8%
	Centro de Ciências da Saúde (CCS)	21	11,5%
	Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)	35	19,1%
	Centro de Educação (CE)	15	8,2%
	Centro de Educação Física e Desportos (CEFD)	0	0,0%
	Centro de Tecnologia (CT)	17	9,3%
	Colégio Politécnico	12	6,6%
	Colégio Técnico Industrial	12	6,6%
	Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo	1	0,5%
	Pró-reitorias	17	9,3%
	Outra unidade	26	14,2%
Total	183	100,0%	
Tempo de atuação	0 a 1 ano	15	8,2%
	2 a 5 anos	34	18,6%
	6 a 10 anos	45	24,6%
	mais de 10 anos	89	48,6%
	Total	183	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos respondentes (88,0%) está lotada no campus de Santa Maria/RS. Os outros campus têm uma participação menor na amostra de respondentes: Cachoeira do Sul (4,9%), Frederico Westphalen (4,4%) e Palmeira das Missões (2,7%). A maior parte dos respondentes está associada ao Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), com 19,1%. Outras unidades importantes são o Centro de Ciências da Saúde (CCS) com 11,5%, e o Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE) com 9,3%. Referente ao tempo de atuação, a maior parte dos respondentes (48,6%) está atuando há mais de 10 anos. Em seguida, destacam-se os períodos de 6 a 10 anos de atuação (24,6%), 2 a 5 anos (18,6%) e 0 a 1 ano (8,2%).

Dessa forma, verifica-se que a maioria dos respondentes está associada ao campus de Santa Maria e ao Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), cujo perfil demonstra que a maior parte dos respondentes está atuando há mais de 10 anos, sugerindo uma presença significativa de profissionais experientes na instituição. A distribuição dos respondentes nas diferentes categorias das variáveis é útil para entender a composição da comunidade acadêmica e sua distribuição geográfica e temporal dentro da instituição de ensino.

Posteriormente, ainda em termos profissionais, foi investigado a categoria funcional, o exercício de cargo de chefia e o regime jurídico, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Categoria funcional, cargo de chefia e regime jurídico

Variável	Respondentes	Frequência	%
Categoria funcional	Técnico-Administrativo em Educação	98	53,6%
	Docente	85	46,4%
	Total	183	100,0%
Cargo de chefia	Sim	68	37,2%
	Não	115	62,8%
	Total	183	100,0%
Regime Jurídico	CD sem vínculo	1	0,5%
	CLT	8	4,4%
	FG sem vínculo	1	0,5%
	Regime jurídico único	172	94,0%
	Substitutos e visitantes	1	0,5%
	Total	183	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos respondentes desta pesquisa (53,6%) identifica-se no cargo de Técnicos-Administrativos em Educação. Por outro lado, os Docentes representam 46,4% dos respondentes. Cerca de 37,2% dos respondentes ocupam cargos de chefia, enquanto 62,8% não ocupam. A maioria dos respondentes (94,0%) está sob o regime jurídico único. Uma pequena parcela está sob outros regimes, como CLT (4,4%) e CD sem vínculo (0,5%).

A Tabela 5 demonstra o nível de formação acadêmica dos respondentes e sua área de atuação. A partir dos dados analisados pode-se perceber que a maioria dos respondentes possui nível educacional elevado, com 38,8% da amostra possuindo doutorado e 26,2% possuindo mestrado. Uma proporção significativa também possui pós-doutorado, representando 10,4% dos respondentes. As formações do nível superior e ensino médio ou técnico, embora presentes, representam uma parcela menor dos respondentes, com 21,9% e 2,7%, respectivamente.

Tabela 5 – formação acadêmica da amostra e sua área de atuação

Variável	Respondentes	Frequência	%
Formação acadêmica	Ensino médio ou técnico	5	2,7%
	Superior	40	21,9%
	Mestrado	48	26,2%
	Doutorado	71	38,8%
	Pós doutorado	19	10,4%
	Total	183	100,0%
Área	Administração	30	16,4%
	Licenciatura	25	13,7%
	Não Responderam	22	12,0%
	Engenharia	14	7,7%
	Contabilidade	12	6,6%
	Informática	9	4,9%
	Psicologia	7	3,8%
	Enfermagem	5	2,7%
	Ciências Biológicas	4	2,2%
	Ciências Sociais	4	2,2%
	Biologia	4	2,2%
	Comunicação Social	3	1,6%
	Ciências Agrárias	3	1,6%
	Odontologia	3	1,6%
	Farmácia	3	1,6%
	Gestão Pública	3	1,6%
	Outras áreas	32	17,5%
Total	183	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Referente a área de atuação, percebe-se que há uma predominância de servidores com atuação na área de administração, com 16,4% dos respondentes, seguido pela área de licenciatura, engenharia e contabilidade, com 13,7%, 7,7% e 6,6%, respectivamente. Além disso, há uma variedade de outras áreas representadas, como informática, psicologia, enfermagem, dentre outras, cada uma contribuindo com uma proporção menor de respondentes.

Em termos gerais, observa-se que a maioria dos respondentes permite identificar o perfil do sexo feminino, com idades entre 31 e 50 anos, atuando no campus de Santa Maria/RS, no Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH). Em relação ao tempo de atuação, destaca-se que quase metade dos respondentes (48,6%) estão inseridos no contexto institucional há mais de uma década. Esse dado não apenas evidencia a longevidade e a estabilidade desses profissionais dentro da IFES, como também sugere uma significativa familiaridade e experiência acumulada com as dinâmicas e peculiaridades desse ambiente. A maioria dos respondentes ocupa a categoria funcional de Técnico-Administrativo em Educação (53,6%) e o regime jurídico único é predominante (94% dos respondentes).

Para a análise do perfil dos participantes, elaborou-se a Tabela 6, destinada a identificar a percepção dos respondentes em relação aos estilos de liderança adotados por suas chefias imediatas. Três níveis distintos foram delineados: Baixo, Moderado e Alto. No que tange ao estilo Transformacional, composto por 12 indicadores, constata-se que no nível Baixo, o total de pontos por indicador é de 24; no nível Moderado, esse total se eleva para 60, enquanto que no nível Alto, alcançasse o patamar de 84 pontos por indicador. Quanto ao estilo Transacional, com 6 indicadores, observa-se que no nível Baixo, o total por indicadores é de 12 pontos; no nível Moderado, esse montante ascende para 30, ao passo que no nível Alto, atinge-se 42 pontos por indicador. Por fim, o estilo *Laissez-faire*, caracterizado por 3 indicadores, revela um total de 6 pontos no nível Baixo, 15 pontos no nível Moderado e 21 pontos no nível Alto.

Tabela 6 – Classificação dos estilos de liderança em baixo, moderado ou alto

<b>Escala likert</b>	1,2		3,4,5		6,7	
<b>Nível</b>	Baixo		Moderado		Alto	
<b>Estilo de liderança</b>	Indicadores	Total	Indicadores	Total	Indicadores	Total
EL_TRANSF	12	24	12	60	12	84
EL_TRANS	6	12	6	30	6	42
AUS_LID	3	6	3	15	3	21

Legenda: EL\_TRANSF. Estilo de liderança transformacional; EL\_TRANS. Estilo de liderança transacional; AUS\_LID. Ausência de liderança.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a determinação da classificação como baixo, moderado e alto, os três estilos de liderança investigados foram tabulados e agrupados, cujos dados podem ser observados na Tabela 7, conforme a percepção dos respondentes acerca dos estilos de lideranças de suas chefias imediatas.

Tabela 7 – Percepção dos participantes da pesquisa sobre os estilos de liderança das chefias imediatas

<b>Nível</b>	Baixo		Moderado		Alto		
<b>Estilo de liderança</b>	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Freq. Abs.	Freq. Rel.	Totais
EL_TRANSF	12	6,56%	66	36,07%	105	57,38%	183
EL_TRANS	14	7,65%	85	46,45%	84	45,90%	183
AUS_LID	11	6,01%	64	34,97%	108	59,02%	183

Legenda: EL\_TRANSF. Estilo de liderança transformacional; EL\_TRANS. Estilo de liderança transacional; AUS\_LID. Ausência de liderança.

Fonte: Dados da pesquisa

No que concerne ao estilo de liderança transacional, observa-se certa disparidade em relação aos demais. Os resultados revelam frequências de 7,65% para o nível baixo, 46,45%

para o nível moderado e 45,90% para o nível alto, indicando uma percepção ligeiramente menor desse estilo pelos liderados, totalizando cerca de 54,10%.

Entretanto, tanto o estilo de liderança transformacional quanto o estilo *laissez-faire* apresentaram-se de forma semelhante nos três níveis de análise, com frequências absolutas próximas: baixo (6,56% e 6,01%, respectivamente), moderado (36,07% e 34,97%, respectivamente) e alto (57,38% e 59,02%, respectivamente). Tais resultados podem sugerir que os participantes da pesquisa percebem um alto grau de liderança transformacional ou a ausência de liderança em seus ambientes de trabalho. Dentro do contexto estudado, esses achados podem refletir a realidade cotidiana das IFES, as quais possuem uma dinâmica peculiar, onde os indivíduos alternam entre papéis de chefia e subordinação.

Este panorama implica que a maioria dos servidores percebe que seus superiores imediatos demonstram um comportamento pautado em valores, crenças e objetivos compartilhados, em detrimento de interesses pessoais, visando beneficiar a organização (TVEDT *et al.*, 2023; NAWAZ; KHAN, 2016). Também sugere a criação de um ambiente propício ao aprendizado, embasado na confiança e respeito mútuo (MCCLESKEY, 2014). Ou ainda, tais resultados podem indicar que os líderes concedem pouca intervenção à equipe, possibilitando-lhes liberdade na escolha das soluções mais adequadas, especialmente em ambientes onde a equipe é altamente experiente e os líderes oferecem supervisão mínima (DÍAZ; YSLA, 2021; OUBRICH *et al.*, 2021). Por outro lado, também é plausível considerar que pode ocorrer a falta de autoridade, a negligência das responsabilidades e a hesitação em tomar decisões que são algumas características típicas do estilo *laissez-faire* de liderança (BASS; AVOLIO, 1997).

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

A análise descritiva foi elaborada mediante a aplicação de métodos estatísticos descritivos, os quais incluem a determinação da mediana, moda, média e desvio padrão para cada um dos constructos examinados. Os resultados específicos referentes ao Estilo de Liderança são destacados e apresentados de maneira detalhada na Tabela 8, fornecendo uma visão clara e precisa dessas observações.

Tabela 8 – 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	5,52	1,63
ELTF2 Tenho plena confiança nele	6	7	5,25	1,74
ELTF3 Sinto-me orgulhoso(a) em trabalhar com ele	6	7	5,29	1,69
ELTF4 Expressa em poucas palavras o que posso fazer	6	6	5,20	1,58
ELTF5 Passa uma imagem empolgante sobre que pode ser feito	5	5	4,91	1,78
ELTF6 Ajuda-me a encontrar significado no meu trabalho	5	6	4,74	1,79
ELTF7 Faz pensar sobre os problemas	5	4	4,69	1,80
ELTF8 Proporciona novas perspectivas sobre os problemas	5	7	4,81	1,76
ELTF9 Possibilita que as ideias sejam repensadas	5	4	4,77	1,79
ELTF10 Ajuda no desenvolvimento	5	7	4,87	1,84
ELTF11 Permite saber o que pensa sobre a atividade desenvolvida	5	7	4,78	1,95
ELTF12 Dá atenção pessoal	5	6	4,78	1,89
ELTS1 Fala o que precisa ser feito para que seja recompensado	4	4	4,36	1,82
ELTS2 Reconhece e recompensa quando há o alcance de metas	5	7	4,79	1,91
ELTS3 Chama atenção sobre o que se pode conseguir	4	4	4,52	1,72
ELTS4 Fica satisfeito quando há o atingimento dos padrões desejados	6	7	5,25	1,77
ELTS5 Não há tentativa de mudanças, enquanto estiver funcionando	6	7	5,09	1,71
ELTS6 Comunica os padrões que devem ser seguidos	5	4	4,60	1,78
AUSL1 O trabalho pode ser realizado da forma que estiver habituado	6	7	5,51	1,55
AUSL2 O que eu quero fazer é aprovado pela liderança	6	6	5,21	1,66
AUSL3 Pergunta-me somente o que é essencial	6	7	5,01	1,78

Fonte: Dados da pesquisa.

O constructo do estilo de liderança foi submetido a uma avaliação que englobou três perspectivas distintas: transacional, transformacional e *laissez-faire*. Como demonstrado na Tabela 8, todos os indicadores associados a esses três estilos receberam pontuações variando entre o mínimo (1) e o máximo (7). Essa variação indica certa divergência nas respostas dos respondentes em relação às afirmações sobre o estilo de liderança adotado por seus gestores.

Quanto ao estilo de liderança transformacional, os indicadores ELTF1, ELTF2 e ELTF3 demonstraram uma tendência consistente, com medianas e modas de 6 e 7, respectivamente, indicando forte concordância entre os respondentes. Esses indicadores abordam aspectos relacionados à capacidade dos líderes em despertar confiança, orgulho e respeito entre seus liderados, bem como, sua habilidade em estabelecer relações positivas e inspiradoras no ambiente de trabalho (BASS; AVOLIO, 2000). As médias desses indicadores também se situam em níveis relativamente elevados, variando de 5,25 a 5,52, sugerindo percepção positiva dos colaboradores em relação à conduta ética, moral e exemplar de seus líderes que são percebidos como modelos a serem seguidos (MADI ODEH *et al.*, 2023). Além disso, os baixos desvios padrão (variando de 1,63 a 1,79) indicam relativa uniformidade nas respostas dos participantes, evidenciando uma consistência na percepção da influência idealizada por parte dos liderados.

No entanto, outros indicadores, como ELTF5, ELTF6 e ELTF7, apresentaram mediana 5, sugerindo menor convergência nas percepções dos colaboradores. Especificamente, o

indicador ELTF7, apresenta a menor média do grupo, que traz a afirmativa "Faz pensar sobre os problemas", sugerindo uma oportunidade para os líderes explorarem novas abordagens, visando estimular a criatividade e o desenvolvimento de novas ideias (BASS; AVOLIO, 2000). As médias desses indicadores variaram de 4,69 a 4,91, indicando que, apesar de ainda positivas, as respostas foram menos consistentes em comparação com os indicadores anteriores. Os desvios padrão também foram ligeiramente mais altos, variando de 1,78 a 1,80.

No enfoque do estilo de liderança transacional, o indicador ELTS4 se destacou, com mediana e moda de 6 e 7, respectivamente, indicando forte concordância entre os respondentes. A média desse indicador foi de 5,25, refletindo um reconhecimento por parte dos colaboradores de que os líderes se mostram satisfeitos quando os padrões desejados são alcançados. O desvio padrão relativamente baixo (1,77) sugere consistência nas respostas dos participantes. Por outro lado, o indicador ELTS1 apresentou uma mediana de 4, indicando uma menor concordância entre os colaboradores. A média desse indicador foi de 4,36, sugerindo que nem sempre as expectativas de recompensa são claramente comunicadas pelos líderes. O desvio padrão foi de 1,82, indicando maior variabilidade nas respostas dos participantes.

Para que líderes transacionais exerçam influência positiva sobre o comportamento de seus colaboradores é essencial que os métodos de recompensa e punição estejam em consonância com as metas organizacionais e as diretrizes estabelecidas, além de serem apoiados por procedimentos claramente definidos (TVEDT *et al.*, 2023; BREEVAART *et al.*, 2014; ALDOORY; TOTH, 2004; MACKENZIE *et al.*, 2001). Estes resultados destacam a importância de uma comunicação clara e transparente por parte dos líderes para garantir a eficácia do estilo de liderança transacional.

No tocante a ausência de Liderança (*Laissez-faire*), observam-se médias significativamente altas dos indicadores AUSL1, AUSL2 e AUSL3, o que revela uma tendência consistente, com medianas de 6 e modas variando de 6 a 7. Isso sugere uma forte concordância entre os colaboradores em relação à liberdade de realizar o trabalho da forma desejada e à aprovação das decisões tomadas. As médias desses indicadores variaram de 5,01 a 5,51, refletindo uma percepção positiva em relação à autonomia concedida pelos líderes. Os desvios padrão foram relativamente baixos, variando de 1,55 a 1,78, indicando convergência da percepção dos respondentes.

A ausência de liderança, com sua característica passiva, confere maior autonomia aos liderados, aliviando a carga de responsabilidade sobre o líder (DÍAZ; YSLA, 2021; YANG, 2015; BASS; AVOLIO, 1997). Contudo, é crucial salientar que essa lacuna na liderança pode suscitar desafios, sobretudo em períodos de mudança e adaptação organizacional

(LUNDMARK *et al.*, 2022). Assim, os líderes que apresentam características do estilo *laissez-faire* podem ser percebidos de maneira tanto positiva quanto negativa, dependendo do contexto e das expectativas dos seguidores (WONG; GIESSNER, 2018). Em situações em que a equipe é experiente e detém conhecimentos e habilidades para a realização das tarefas, um certo grau de autonomia pode fomentar a criatividade e a inovação (BOEDKER; CHONG, 2022; HAN *et al.*, 2019; APPUHAMI, 2019; MOULANG, 2015; SWIATCZAK *et al.*, 2015).

Apresenta-se na Tabela 9 os resultados da estatística descritiva do constructo da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos.

Tabela 9 – Estatística descritiva do constructo CSGDRH

Indicadores	Mediana	Moda	Média	Desv. P.
CSGD1 O plano de desempenho gera clareza sobre o que se espera...	4	5	4,11	1,85
CSGD2 O plano de desempenho ajuda no atingimento de metas...	4	5	4,20	1,75
CSGD3 Meu chefe e eu atualizamos minhas metas com frequência...	4	1	3,88	1,99
CSGD4 Feedbacks contínuos fornecem uma avaliação mais precisa...	4	4	4,12	1,91
CSGD5 No ciclo de avaliação os pontos de melhorias são apontados...	4	6	4,04	1,84
CSGD6 Recebo a orientação que preciso para atingir os objetivos...	4	4	3,89	1,89
CSGD7 O feedback anual é uma representação do feedback contínuo...	4	4	3,87	1,87
CSGD8 Meus comportamentos e habilidades são avaliados com precisão	4	4	3,89	1,87
CSGD9 Minha avaliação de desempenho anual é muito objetiva...	4	6	4,03	1,88
CSGD10 Minha avaliação de desempenho tem resultados precisos...	4	4	3,87	1,86
CSGD11 Meus resultados estão vinculados à minha classificação...	4	4	3,93	1,74
CSGD12 Minha avaliação anual está relacionada aos meus resultados...	4	4	3,97	1,82

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base na Tabela 9 percebe-se que nem todos os respondentes consideram o sistema de gestão de recursos humanos consistente, conforme observado 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 sua clareza sobre o que se espera do colaborador para o alcance das metas organizacionais (CSGD1), sua contribuição para focalizar os esforços na identificação de metas relevantes (CSGD2) e o *feedback* contínuo (CSGD4), que se situam em 4,11, 4,20 e 4,12, respectivamente.

Com base no indicador CSGD3, observa-se uma mediana de 4, indicando concordância moderada entre os respondentes em relação à afirmação "Meu chefe e eu atualizamos minhas metas com frequência". No entanto, a moda é 1, o que sugere uma divergência significativa nas respostas dos participantes, o que indica uma forte discordância em relação a essa afirmação. A média desse indicador é de 3,88, refletindo uma percepção geral neutra a ligeiramente negativa sobre a frequência de atualização das metas. O desvio padrão relativamente alto (1,99) indica grande variabilidade nas respostas dos participantes em relação à questão. Esse resultado

sugere que há falta de consenso entre os colaboradores quanto à frequência com que suas metas são atualizadas, o que pode indicar uma área de potencial melhoria no sistema de gestão de desempenho.

Os indicadores CSGD5, CSGD6, CSGD7, CSGD8, CSGD10, CSGD11 e CSGD12 apresentam mediana 4, indicando concordância moderada em relação ao fornecimento de *feedback*, identificação de pontos de melhoria, orientação recebida, precisão da avaliação de comportamentos e habilidades, objetividade das avaliações de desempenho e sua relação com os resultados. As médias desses indicadores variam de 3,87 a 4,04, refletindo uma percepção geral neutra em relação a esses aspectos do sistema de gestão de desempenho.

A eficácia do SGDRH está intrinsecamente ligada a práticas claras e bem definidas que promovem o alinhamento de objetivos, *feedback* transparente e recompensas adequadas, ressaltando a importância da comunicação transparente, da coerência contextual e do engajamento dos colaboradores para fortalecer a percepção positiva sobre a consistência do sistema (KAKKAR *et al.*, 2020; AUDENAERT *et al.*, 2019; SHARMA *et al.*, 2016).

Embora o sistema de gestão de desempenho da IFES analisada possua pontos fortes, como clareza nas metas e *feedback* contínuo, há áreas que precisam ser aprimoradas para garantir uma percepção mais positiva por parte dos colaboradores. A falta de consenso sobre a atualização das metas indica a necessidade de maior alinhamento e comunicação entre os gestores e os servidores públicos.

Na Tabela 10 são apresentados os resultados da estatística descritiva do constructo empoderamento psicológico.

Tabela 10 – Estatística descritiva do constructo Empoderamento Psicológico

Indicadores	Mediana	Moda	Média	Desv. P.
EP1 O trabalho que faço é muito importante para mim	7	7	6,16	1,25
EP2 Minhas atividades de trabalho são significativas para mim	6	7	6,01	1,40
EP3 O trabalho que faço é significativo para mim	7	7	6,15	1,28
EP4 Estou confiante em relação à minha capacidade...	7	7	6,40	0,82
EP5 Tenho autoconfiança quanto à minha capacidade...	7	7	6,39	0,82
EP6 Eu domino as habilidades necessárias para o meu trabalho	6	7	6,28	0,82
EP7 Tenho autonomia para realizar o meu trabalho	6	7	6,13	1,14
EP8 Eu posso decidir sozinho como fazer meu trabalho	6	7	5,83	1,37
EP9 Tenho independência e liberdade como realizo o meu trabalho...	6	7	5,78	1,37
EP10 Causo impacto sobre o que acontece no meu departamento...	6	6	5,43	1,39
EP11 Tenho um controle sobre o que acontece...	6	6	5,04	1,64
EP12 Tenho influência sobre o que acontece no meu departamento...	5	6	5,02	1,70

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 10, observa-se que a moda frequentemente atinge o valor máximo (7) em muitos indicadores, como "O trabalho que faço é muito importante para mim" (EP1), "Minhas atividades de trabalho são significativas para mim" (EP2), "O trabalho que faço é significativo para mim" (EP3), "Estou confiante em relação à minha capacidade" (EP4), "Tenho autoconfiança quanto à minha capacidade" (EP5), dentre outros. Os valores da mediana variam de 5 a 7, indicando uma tendência de respostas positivas dos colaboradores em relação ao seu empoderamento psicológico. Por sua vez, a média varia de 5,02 a 6,40, sugerindo uma avaliação positiva dos colaboradores.

Os indicadores EP11 e EP12 apresentam desvios padrão relativamente mais altos, sugerindo maior variabilidade na percepção dos respondentes da pesquisa em relação ao controle e influência sobre o que acontece no departamento. Neste contexto, a literatura enfatiza a importância do empoderamento psicológico no desempenho, na inovação, na satisfação e motivação dos colaboradores, assim como na liderança e resiliência organizacional (BOEDKER; CHONG, 2022; ZHAI *et al.*, 2023; HAN *et al.*, 2019; LIM *et al.*, 2022).

Estratégias de gestão, como o reconhecimento de habilidades e a promoção de autonomia, têm sido destacadas como fatores-chave para fomentar o empoderamento psicológico e impulsionar o desempenho e a criatividade no ambiente de trabalho (LIM *et al.*, 2022; BEUREN *et al.*, 2020). Subordinados que desfrutam de maior autonomia tendem a ser mais motivados e criativos, adaptando-se melhor às incertezas do ambiente organizacional (BOEDKER; CHONG, 2022; SPREITZER, 2008). Esses achados sugerem uma percepção geral positiva em relação ao empoderamento psicológico no ambiente de trabalho, com os colaboradores demonstrando confiança em suas capacidades e uma sensação de importância e significado em relação ao seu trabalho.

A Tabela 11 traz os resultados da estatística descritiva relativa ao constructo da resiliência organizacional.

Tabela 11 – Estatística descritiva do constructo Resiliência Organizacional

Indicadores	Mediana	Moda	Média	Desv. P.
RO1 Criamos consciência interna para interrupções...	5	5	4,74	1,58
RO2 Analisamos e avaliamos o impacto de possíveis interrupções...	5	5	4,74	1,59
RO3 Melhoramos nossos recursos de prevenção de interrupções...	5	5	4,39	1,63
RO4 Desenvolvemos planejamento de contingência...	5	5	4,30	1,77
RO5 Reconhecemos rapidamente que há uma situação ameaçadora...	5	5	4,81	1,60
RO6 Coletamos e interpretamos informações de causas da interrupção...	5	6	4,37	1,65
RO7 Detectamos rapidamente respostas para a interrupção...	5	6	4,39	1,63
RO8 Organizamos rapidamente uma equipe de resposta...	5	5	4,28	1,65
RO9 Temos muito sucesso em lidar com crises...	4	5	4,25	1,63

Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos indicadores é representada pelas medianas e modas iguais a 5, indicando que os funcionários tendem a perceber que a organização está bem preparada para lidar com interrupções e crises, como cortes orçamentários, mudanças na legislação e incertezas ambientais, no geral. Isso é evidenciado a partir da consistência das respostas, sugerindo uma cultura organizacional voltada para a prontidão e o planejamento. O planejamento auxilia as organizações a se antecipar de forma mais eficaz diante das adversidades (DUCHEK, 2020), pois através da antecipação é possível tomar decisões rápidas, redefinir estratégias e minimizar os danos de uma crise (BRACCI; TALLAKI, 2021; HERBANE, 2019).

Entretanto, as médias dos indicadores RO4 e RO8 são ligeiramente inferiores, sugerindo que, embora a percepção geral seja positiva, há áreas específicas que podem ser melhoradas. Com destaque pelo indicador RO9, que apresenta uma mediana ligeiramente menor, com valor 4, indicando que os respondentes não demonstraram tanta confiança quanto ao sucesso em lidar com as crises. O sucesso da organização em lidar com momentos incertos, muitas vezes, é promovido pelo reconhecimento dos servidores que podem contribuir de forma positiva, colaborando com ideias novas e criativas (ZHAI *et al.*, 2023).

Esses aspectos incluem o desenvolvimento de planos de contingência mais robustos e participativos, através de uma perspectiva positiva, com respostas mais ágeis e com uma construção individual que acaba beneficiando a construção coletiva da organização (ZHAI *et al.*, 2023; HILLMANN, 2021; MALLAK, 1998). Nesse contexto, a resiliência organizacional proativa ajuda na antecipação e preparação dos servidores, enquanto a reativa se refere ao enfrentamento por meio de decisões rápidas, adaptação e ajustes (JIA *et al.*, 2020).

Os desvios padrão relativamente altos em todos os indicadores variando de 1,58 a 1,77, indicam variabilidade na percepção dos respondentes. Isso pode refletir diferentes perspectivas e experiências individuais dentro da organização, destacando a importância de abordagens

personalizadas no desenvolvimento da resiliência organizacional. O teste de viés de método é demonstrado na Tabela 12.

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

Número de componentes	Autovalores			
	Extração de componentes principais			
	Autovalores	% da variância explicada	Autovalores acumulados	% de variância explicada acumulada
1	23,43682	43,40152	23,43682	43,4015
2	5,44686	10,08677	28,88368	53,4883
3	4,08026	7,55605	32,96394	61,0443
4	3,37713	6,25395	36,34107	67,2983
5	2,11949	3,92498	38,46056	71,2233
6	1,67994	3,11100	40,14050	74,3343
7	1,41381	2,61816	41,55431	76,9524
8	1,14025	2,11157	42,69456	79,0640
9	0,96934	1,79507	43,66390	80,8591
10	0,86798	1,60737	44,53188	82,4664
[...]				
53	0,03464	0,06414	53,97011	99,9446
54	0,02989	0,05536	54,00000	100,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

O teste de viés de método utilizou-se da análise de componentes principais. Observa-se que o primeiro componente explica 43,40%, conjuntamente os dois primeiros componentes explicam 53,48% da variância. Essa tabela fornece uma visão sobre como os componentes extraídos contribuem para a explicação da variabilidade dos dados, o que é útil para entender a estrutura subjacente dos dados.

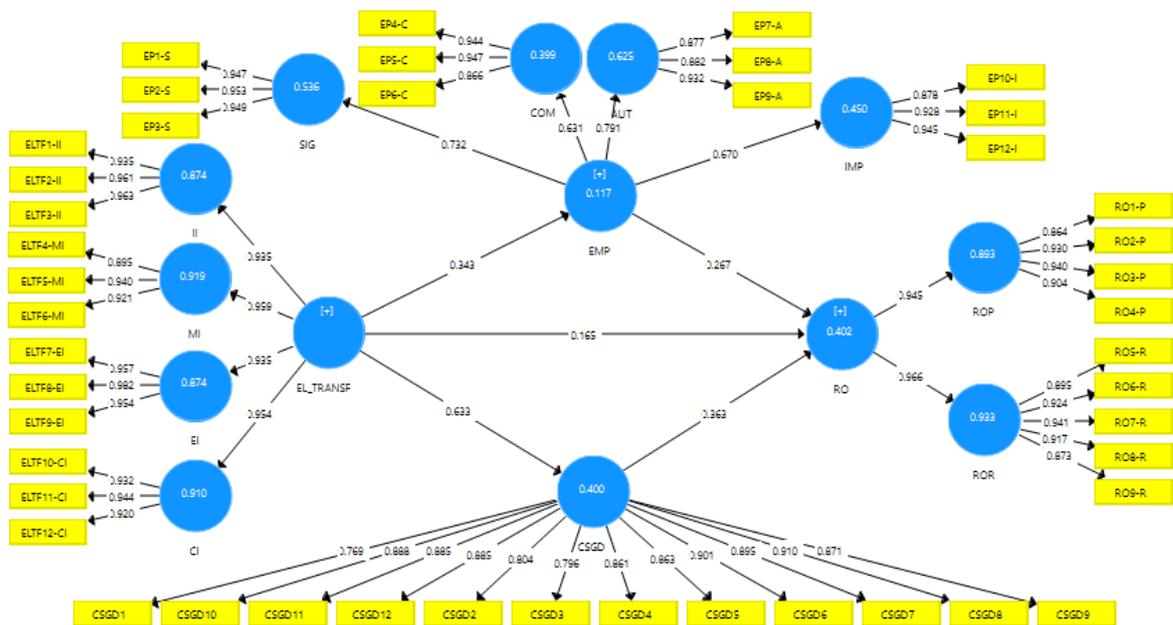
#### 4.3 MODELAGEM ESTRUTURAL

Esta seção compreende os modelos estruturais propostos para a pesquisa, que visam atender a cada um dos objetivos específicos: modelo de efeitos da CSGDRH e do empoderamento psicológico na relação entre o estilo de liderança transformacional e a resiliência organizacional; efeitos da CSGDRH e do empoderamento psicológico na relação entre o estilo de liderança transacional e a resiliência organizacional; efeitos da CSGDRH e do empoderamento psicológico na relação entre o estilo de liderança *laissez-faire* e a resiliência organizacional.

### 4.3.1 Efeitos da CSGDRH e do empoderamento psicológico na relação entre o estilo de liderança transformacional e a resiliência organizacional

A Figura 3 apresenta os resultados dos coeficientes de caminho do primeiro modelo estrutural testado acerca dos efeitos da CSGDRH e do empoderamento psicológico na relação entre liderança transformacional e a resiliência organizacional.

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



Fonte: Dados da pesquisa.

No que concerne aos resultados apresentados na Figura 3, vislumbra-se que as cargas padronizadas das variáveis componentes dos constructos ELTF, CSGD, EMP e RO são superiores a 0,35, valor mínimo indicado como aceitável por Hair Jr. *et al.* (2009). Nesse contexto, manteve-se o modelo inicial de mensuração dos constructos, incluindo todos os indicadores, considerando que o indicador com a carga fatorial mais baixa foi CSGD1 (0,769), que se refere à afirmação "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".

Para confirmar a validade discriminante com base nos critérios propostos por Fornell e Larcker (1981), é necessário comparar a raiz quadrada do AVE (Average Variance Extracted) com as correlações existentes. Conforme o autor, a raiz quadrada do AVE deve ser superior às correlações entre outros construtos para garantir a validade do modelo. Uma segunda análise foi realizada de acordo com os critérios estabelecidos por Henseler, Ringle e Sinkovics (2009)

para avaliar o AVE. Com a finalidade de qualificar o primeiro modelo, foram analisados os indicadores de ajuste e confiabilidade, conforme apresentado na Tabela 13.

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

Validade Discriminante	II	MI	EI	CI	CSGDRH	SIG	COM	AUT	IMP	ROP	ROR
II	<b>0.953</b>										
MI	0.886	<b>0.919</b>									
EI	0.798	0.860	<b>0.965</b>								
CI	0.857	0.884	0.869	<b>0.932</b>							
CSGDRH	0.541	0.635	0.637	0.578	<b>0.862</b>						
SIG	0.137	0.178	0.244	0.217	0.331	<b>0.950</b>					
COM	0.105	0.073	0.103	0.116	0.099	0.305	<b>0.920</b>				
AUT	0.302	0.218	0.257	0.268	0.200	0.477	0.319	<b>0.897</b>			
IMP	0.303	0.318	0.382	0.350	0.303	0.228	0.291	0.385	<b>0.917</b>		
ROP	0.391	0.488	0.511	0.450	0.524	0.272	0.017	0.335	0.400	<b>0.910</b>	
ROR	0.373	0.456	0.465	0.397	0.542	0.338	0.091	0.380	0.468	0.828	<b>0.910</b>

Indicadores de Confiabilidade	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)	Collinearity Statistic (VIF)	CSGD	EP	RO
II	0.950	0.968	0.909	ELTF	1.000	1.000	1.721
MI	0.908	0.942	0.844	CSGDRH			1.716
EI	0.962	0.976	0.930	EP			1.166
CI	0.924	0.952	0.869				
CSGDRH	0.968	0.972	0.743				
SIG	0.946	0.965	0.902				
COM	0.908	0.943	0.846				
AUT	0.879	0.925	0.805				
IMP	0.905	0.941	0.841				
ROP	0.930	0.950	0.827				
ROR	0.948	0.960	0.829				

Legenda: II. Influência idealizada; MI. Motivação inspiracional; EI. Estímulo intelectual; CI. Consideração individualizada; CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; SIG. Significado; COM. Competência; AUT. Autoderterminação; IMP. Impacto; ROP. Resiliência organizacional proativa; ROR. Resiliência organizacional reativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 13 retrata que o Estilo de liderança transformacional, CSGDRH, Empoderamento psicológico e Resiliência Organizacional e suas dimensões possuem valores superiores a 0,5. O menor resultado da AVE foi obtido pela CSGDRH, 0,743. A Confiabilidade Composta (CC) foi considerada suficiente para apresentar valores superiores a 0,70 (HAIR JR. *et al.*, 2009), sendo que o menor valor registrado foi de 0,925 para autodeterminação. 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 0,879, para a autodeterminação, considerado de acordo com os parâmetros definidos pela literatura (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Nesse sentido, os resultados apresentados na Tabela 14 permitem confirmar a validade do primeiro modelo.

Tabela 14– Coeficientes estruturais do primeiro modelo testado

<b>Caminhos estruturais diretos</b>	<b>Coef. Pad.</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>t-values</b>	<b>p-values</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>VIF</b>	<b>Q<sup>2</sup></b>	<b>f<sup>2</sup></b>	<b>Resultado</b>
EL_TRANSF→RO	0.165	0.080	2.063	0.040	0,402	1.721	0.299	0.696	Suportada
EL_TRANSF→CSGDRH	0.633	0.050	12.758	0.000	0,400	1.000	0.289	0.694	Suportada
CSGDRH→RO	0.363	0.085	4.261	0.000	0,402	1.716	0.299	0.696	Suportada
EL_TRANSF→EMP	0.343	0.071	4.803	0.000	0,117	1.000	0.046	0.320	Suportada
EMP→RO	0.267	0.065	4.121	0.000	0,402	1.166	0.299	0.696	Suportada
<b>Caminhos estruturais indiretos</b>	<b>Coef. Pad.</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>t-values</b>	<b>p-values</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Resultado</b>			
EL_TRANSF→CSGDRH→RO	0.230	0.057	4.007	0.000	0,402	Suportada			
EL_TRANSF→EMP→RO	0.091	0.031	2.965	0.003	0,402	Suportada			

Legenda: EL\_TRANSF. Estilo de liderança transformacional; CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; EP. Empoderamento psicológico; RO. Resiliência Organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

O primeiro modelo avalia a relação direta (EL\_TRANSF→RO; EL\_TRANSF→CSGDRH; CSGDRH→RO; EL\_TRANSF→EMP; EMP→RO) e também a relação indireta (EL\_TRANSF→CSGDRH→RO; EL\_TRANSF→EMP→RO) dos caminhos estruturais. Para suportar ou não as relações investigadas, a partir do teste de hipóteses, é preciso que o indicador t-value apresente valores superiores a 1,96, com significância estatística de  $p < 0,05$  (HAIR JR. *et al.*, 2009). Dessa forma, é possível suportar todas as hipóteses.

Assim, verifica-se que o efeito direto do estilo de liderança transformacional na resiliência organizacional é significativo e positivo, com significância ao nível p-value de 0,040 e coeficiente de caminhos de 0,165, confirmando a hipótese *H1a – O estilo de liderança Transformacional afeta positiva e significativamente a resiliência organizacional.*

Esse resultado corrobora os achados da pesquisa realizada por Valero *et al.* (2015) na Coreia do Sul e Çop *et al.* (2021), na Turquia, além de reiterar a importância da liderança transformacional na gestão de crises em organizações públicas. Por terem a característica de desconsiderar seus interesses pessoais para beneficiar a organização (TVEDT *et al.*, 2023; NAWAZ; KHAN, 2016), dedicam-se e buscam alcançar algo maior que seja em benefício do todo (NAWAZ; KHAN, 2016). Sabe-se que líderes transformacionais inspiram e influenciam seus seguidores (BASS, 1990) e ao demonstrar uma visão clara e inspiradora podem ajudar a manter o moral elevado, mesmo em tempos de adversidades. Também ao estabelecer metas ambiciosas e desafiadoras, os líderes transformacionais incentivam a criatividade, o pensamento inovador e a adaptação às mudanças (MADI ODEH *et al.*, 2023; BASS, 1990). Isso tende a ajudar a preparar a organização para enfrentar desafios e superar obstáculos de maneira proativa. Durante crises, a consideração individualizada dos líderes transformacionais

ajuda a fortalecer os laços entre os membros da equipe e a promover o apoio mútuo (BASS; AVOLIO, 2000). Isso cria um ambiente de confiança e colaboração, onde os funcionários se sentem apoiados e valorizados, aumentando assim a resiliência da organização como um todo (TVEDT *et al.*, 2023; VALERO *et al.* 2015). Por exemplo, um líder transformacional pode estabelecer metas voltadas à melhoria de processos, visando aumentar a eficiência operacional e a sustentabilidade financeira da instituição. Adicionalmente, pode oferecer suporte emocional e recursos suplementares aos colaboradores que enfrentam adversidades pessoais durante momentos de crise. Por fim, destacar os êxitos pregressos da organização e compartilhar uma visão otimista do futuro são estratégias igualmente valiosas para motivar a equipe em períodos desafiadores.

Ao analisar os efeitos indiretos (EL\_TRANSF→CSGDRH→RO; EL\_TRANSF→EMP→RO) tanto a CSGDRH quando o empoderamento psicológico foram positivos e significativos, com significância ao nível p-value de 0,000 e 0,003, respectivamente, e coeficiente de caminhos de 0,230 e 0,091, respectivamente. A avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ) foi mensurado a 0,402, indicando, segundo Cohen (2013), que a porção da variância das variáveis endógenas apresenta-se com um grande efeito (maior ou igual a 26%). Ou seja, o coeficiente de explicação dos efeitos indiretos da CSGDRH e do empoderamento psicológico é de 40,2%. Esse resultado confirma as hipóteses estabelecidas, fortalecendo a relação entre as variáveis analisadas: *H2a – A consistência do SGDRH medeia positiva e significativamente a relação entre o estilo de liderança transformacional e a resiliência organizacional e H3a – O empoderamento psicológico medeia positiva e significativamente a relação entre o estilo de liderança transformacional e a resiliência organizacional.*

A liderança transformacional tem sido objeto de interesse crescente na literatura, especialmente em relação à sua conexão com a resiliência organizacional (TVEDT *et al.*, 2023; VALERO *et al.* 2015). No entanto, é notável a escassez de pesquisas que explorem de forma aprofundada as interações de variáveis mediadoras nessa relação no contexto da esfera pública (MUELLER; SANTOS, 2022; KHIN KHIN OO; RAKTHIN, 2022). Dentro dos efeitos mediadores se pode observar que a CSGDRH e o empoderamento psicológico potencializam a relação do estilo de liderança transformacional e a resiliência da organização. Essas práticas de gestão costumam ter uma psicologia positiva ao desencadearem emoções favoráveis, fazendo com que os colaboradores estejam mais suscetíveis a colaborar e resolver os problemas da organização (SPREITZER *et al.*, 2005).

Ao serem visionários, inspiradores e motivadores, os líderes transformacionais tendem a estimular o empoderamento psicológico dos colaboradores, pois os fazem sentir que suas

contribuições são significativas e que eles têm a capacidade de influenciar positivamente os resultados organizacionais (BASS; AVOLIO, 2000). Da mesma forma, a CSGDRH, quando alinhada aos valores e diretrizes estabelecidos pelos líderes transformacionais, cria um ambiente organizacional coeso e orientado para o sucesso, o que fortalece ainda mais a influência e impacto positivo da liderança transformacional (MADI ODEH *et al.*, 2023).

O líder transformacional, ao estabelecer um SGDRH claro e preciso e ao promover a autonomia dos seus colaboradores, cria as bases necessárias para enfrentar momentos de incerteza e insegurança. Essas práticas não apenas oferecem suporte emocional e estrutural durante períodos desafiadores, mas também proporcionam um ambiente propício para a manifestação da criatividade e eficácia na abordagem e resolução de desafios organizacionais (LISDIONO *et al.*, 2022; M. TAYLOR *et al.*, 2014; BASS; AVOLIO, 2000).

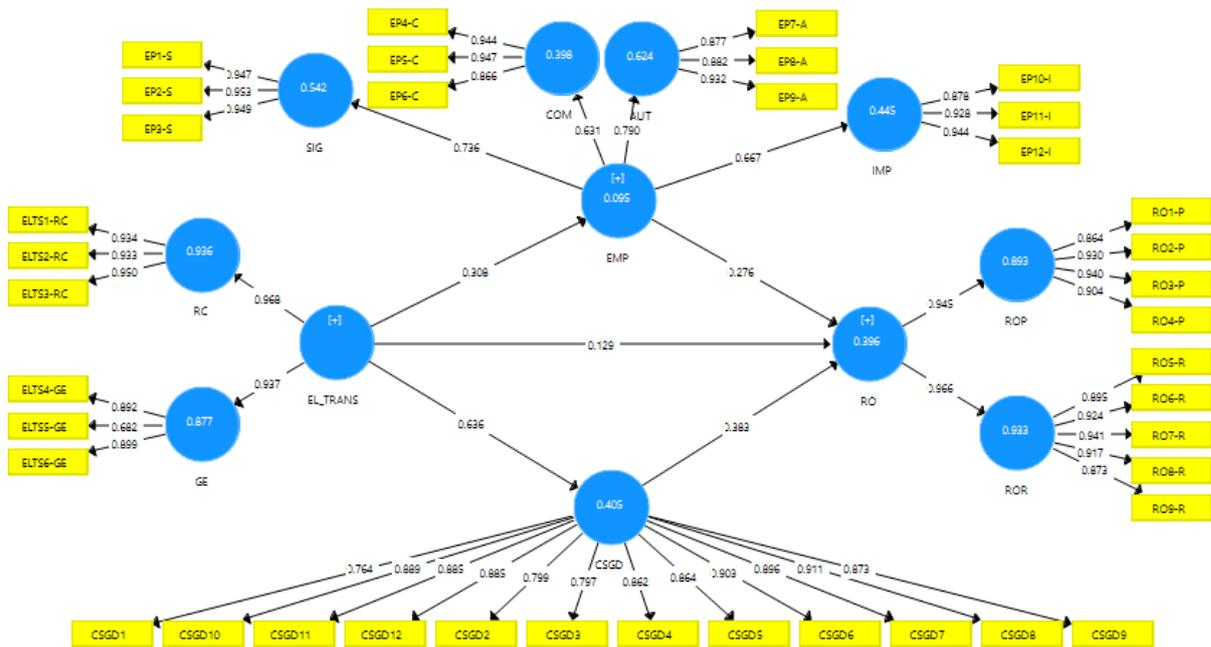
Ao delegar responsabilidades e encorajar a participação ativa dos colaboradores, o líder transformacional fomenta um senso de pertencimento e comprometimento com os objetivos da organização (ZHAI *et al.*, 2023). Essa autonomia concede aos colaboradores a liberdade necessária para explorar soluções inovadoras e desenvolver estratégias eficazes para lidar com as adversidades do ambiente de trabalho.

Assim, a combinação de um líder transformacional inspirador com um SGDRH consistente e uma cultura de autonomia cria um ambiente dinâmico e produtivo, onde os desafios são encarados como oportunidades para crescimento e desenvolvimento organizacional (KAKKAR *et al.*, 2020). Esse contexto favorece não apenas a resolução de problemas, mas também o florescimento do potencial criativo e a maximização do desempenho individual e coletivo dos servidores (BOEDKER; CHONG, 2022; BASS; AVOLIO, 2000).

#### **4.3.2 Efeitos da CSGDRH e do empoderamento psicológico na relação entre o estilo de liderança transacional e a resiliência organizacional**

A Figura 4 apresenta os resultados dos coeficientes de caminho do segundo modelo estrutural proposto na pesquisa, que testa os efeitos da CSGDRH e do empoderamento psicológico na relação entre o estilo de liderança transacional e a resiliência organizacional.

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



Fonte: Dados da pesquisa.

No que tange aos resultados apresentados na Figura 4, contempla-se que as cargas padronizadas das variáveis componentes dos constructos Estilos de liderança transacional, CSGDRH, Empoderamento psicológico e Resiliência Organizacional são superiores a 0,4 (HAIR JR. *et al.*, 2009). Dessa forma, manteve-se o modelo inicial de mensuração dos constructos, incluindo todos os indicadores, considerando que o indicador com a carga fatorial mais baixa foi ELTS 5 (0,682), que se refere à afirmação "Enquanto as coisas estiverem funcionando, ele não tenta mudar nada".

Com o intuito de aprimorar o modelo inicial, foram examinados os indicadores de ajuste e confiabilidade, conforme delineado na Tabela 15.

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

(continua)

Validade Discriminante	RC	GE	CSGDRH	SIG	COM	AUT	IMP	ROP	ROR
RC	<b>0.939</b>								
GE	0.818	<b>0.831</b>							
CSGDRH	0.637	0.562	<b>0.862</b>						
SIG	0.286	0.204	0.330	<b>0.950</b>					
COM	0.052	0.070	0.099	0.305	<b>0.920</b>				
AUT	0.230	0.163	0.200	0.477	0.319	<b>0.897</b>			
IMP	0.303	0.266	0.303	0.228	0.291	0.385	<b>0.917</b>		
ROP	0.499	0.364	0.524	0.272	0.017	0.335	0.400	<b>0.910</b>	
ROR	0.446	0.323	0.542	0.338	0.091	0.380	0.468	0.828	<b>0.910</b>

(conclusão)

Indicadores de Confiabilidade	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)	Collinearity Statistic (VIF)	CSGDRH	EP	RO
RC	0.933	0.957	0.881	ELTS	1.000	1.000	1.707
GE	0.773	0.868	0.690	CSGDRH			1.746
CSGDRH	0.968	0.972	0.743	EP			1.148
SIG	0.946	0.965	0.902				
COM	0.908	0.943	0.846				
AUT	0.879	0.925	0.805				
IMP	0.905	0.941	0.841				
ROP	0.930	0.950	0.827				
ROR	0.948	0.960	0.829				

Legenda: RC. Recompensa contingente; GE. Gerenciamento por exceção; CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; SIG. Significado; COM. Competência; AUT. Autoderterminação; IMP. Impacto; ROP. Resiliência organizacional proativa; ROR. Resiliência organizacional reativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

A menor raiz quadrada do AVE registrou 0,690, correspondente à dimensão de gerenciamento por exceção da liderança transacional, o que está em consonância com o critério aceitável estabelecido, superior a 0,5 (FORNELL; LARCKER, 1981). Assim, a validade discriminante foi confirmada.

Na sequência, a Tabela 16 apresenta os coeficientes estruturais do segundo modelo quanto às relações diretas e indiretas.

Tabela 16 – Coeficientes estruturais do segundo modelo testado

Caminhos estruturais diretos	Coef. Pad.	Desvio Padrão	t-values	p-values	R <sup>2</sup>	VIF	Q <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Resultado
EL_TRANS→RO	0.129	0.085	1.508	0.132	0.396	1.707	0.294	0.696	Não Suportada
EL_TRANS→CSGDRH	0.636	0.052	12.195	0.000	0.405	1.000	0.290	0.694	Suportada
CSGDRH→RO	0.383	0.088	4.366	0.000	0.396	1.746	0.294	0.696	Suportada
EL_TRANS→EMP	0.308	0.078	3.949	0.000	0.095	1.000	0.037	0.320	Suportada
EMP→RO	0.276	0.067	4.154	0.000	0.396	1.148	0.294	0.696	Suportada
Caminhos estruturais indiretos	Coef. Pad.	Desvio Padrão	t-values	p-values	R <sup>2</sup>				Resultado
EL_TRANS→CSGDRH→RO	0.244	0.062	3.948	0.000	0.396				Suportada
EL_TRANS→EMP→RO	0.085	0.031	2.726	0.007	0.396				Suportada

Legenda: EL\_TRANS. Estilo de liderança transacional; CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; EP. Empoderamento psicológico; RO. Resiliência Organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

O segundo modelo examina tanto a relação direta (EL\_TRANS → RO; EL\_TRANS → CSGDRH; CSGDRH → RO; EL\_TRANS → EMP; EMP → RO) quanto a relação indireta (EL\_TRANS → CSGDRH → RO; EL\_TRANS → EMP → RO) dos caminhos estruturais. Os valores do indicador t não excederam 1,96 em todos os caminhos e, ademais, não se observou significância estatística ( $p < 0,05$ ) em um dos caminhos analisados, como estabelecido por Hair *et al.* (2009). Portanto, não é possível sustentar todas as hipóteses propostas. Embora haja uma

relação positiva entre a liderança transacional e a resiliência, esta não é estatisticamente significativa. Portanto, a hipótese *H1b – O estilo de liderança Transacional afeta positiva e significativamente a resiliência organizacional*, não foi suportada nos dados analisados.

Os resultados apresentados são contrários ao estudo de Tvedt *et al.* (2023) que relatou que tanto o líder transformacional como o transacional são importantes para o equilíbrio e aumento da resiliência. Essa discrepância sugere que a relação entre estilos de liderança e resiliência pode variar dependendo do contexto organizacional, das características da equipe e das práticas de gestão adotadas. Entretanto, os resultados indicam que a liderança transacional, embora não seja estatisticamente significativa por si só, pode ser potencializada quando mediada da CSGDRH e pelo empoderamento psicológico. Propondo assim, que a forma como os líderes transacionais implementam e utilizam práticas de gestão de desempenho e recompensas, juntamente com o apoio ao empoderamento psicológico dos colaboradores, pode influenciar positivamente a resiliência organizacional.

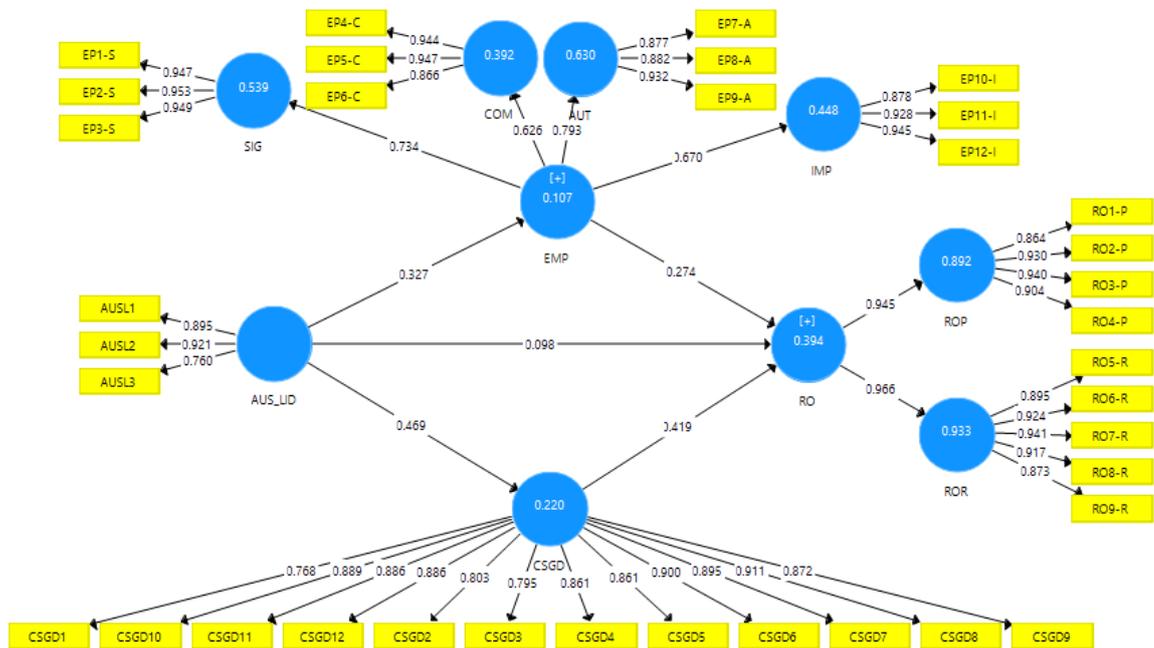
Ao analisar os efeitos indiretos (EL\_TRANS → CSGDRH → RO; EL\_TRANS → EMP → RO) tanto a CSGDRH quando o empoderamento psicológico foram positivos e significativos, ao nível de p-values de 0,000 e 0,007, respectivamente, e coeficiente de caminhos de 0,244 e 0,085, respectivamente. A avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ) foi mensurado a 0,396, indicando um coeficiente de explicação dos efeitos indiretos da CSGDRH e do empoderamento psicológico de 39,6% (COHEN, 2013). Estes resultados fortalecem as hipóteses definidas, confirmando a mediação estabelecida nas hipóteses do estudo: *H2b – A consistência do SGDRH medeia positiva e significativamente a relação entre o estilo de liderança transacional e a resiliência organizacional* e *H3b – O empoderamento psicológico medeia positiva e significativamente a relação entre o estilo de liderança transacional e a resiliência organizacional*.

Esse resultado indica que líderes transacionais concentram-se na gestão de processos, execução e alcance de resultados, adotando regras e estruturas organizacionais claras, e recompensando com base no mérito (NAWAZ; KHAN, 2016). Os líderes desse estilo podem se beneficiar significativamente da CSGDRH, desde que haja uma base sólida para estabelecer e manter uma abordagem de trocas e recompensas. Assim, quanto mais empoderados psicologicamente forem os servidores, mais eles se envolveram nas tarefas e apresentam iniciativa para inovar e serem mais criativos diante das adversidades no ambiente de trabalho (BOEDKER; CHONG, 2022; SPREITZER, 2008).

### 4.3.3 Efeitos da CSGDRH e do empoderamento psicológico na relação entre o estilo de liderança *laissez-faire* e a resiliência organizacional.

A Figura 5 apresenta os resultados dos coeficientes de caminho do modelo estrutural acerca dos efeitos da CSGDRH e do empoderamento psicológico na relação entre o estilo de liderança *laissez-faire* e a resiliência organizacional.

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



Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos dados apresentados na Figura 5, observa-se que as cargas padronizadas das variáveis que compõem os construtos de Estilos de liderança *laissez-faire*, CSGDRH, Empoderamento psicológico e Resiliência Organizacional são todas superiores a 0,4 (HAIR JR. *et al.*, 2009). Assim, o modelo de medição inicial dos construtos foi mantido, incorporando todos os indicadores, uma vez que a carga fatorial mais baixa foi encontrada em AUSL3 (0,760), relacionada à afirmação "Pergunta-me somente o que é essencial".

Com o intuito de aprimorar o modelo inicial, foram examinados os indicadores de ajuste e confiabilidade, conforme delineado na Tabela 17.

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

Validade Discriminante	AUS_LID	CSGDRH	SIG	COM	AUT	IMP	ROP	ROR
AUS_LID	<b>0.861</b>							
CSGDRH	0.469	<b>0.862</b>						
SIG	0.224	0.331	<b>0.950</b>					
COM	-0.009	0.098	0.305	<b>0.920</b>				
AUT	0.322	0.200	0.477	0.319	<b>0.897</b>			
IMP	0.339	0.303	0.228	0.290	0.385	<b>0.917</b>		
ROP	0.356	0.523	0.272	0.017	0.335	0.400	<b>0.910</b>	
ROR	0.376	0.542	0.338	0.091	0.380	0.468	0.828	<b>0.910</b>

Indicadores de Confiabilidade	Alfa de Cronbach	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)	Collinearity Statistic (VIF)	CSGD	EP	RO
AUS_LID	0.825	0.895	0.742	AUS_LID	1.000	1.000	1.000
CSGDRH	0.968	0.972	0.743	CSGDRH			1.349
SIG	0.946	0.965	0.902	EP			1.178
COM	0.908	0.943	0.846				
AUT	0.879	0.925	0.805				
IMP	0.905	0.941	0.841				
ROP	0.930	0.950	0.827				
ROR	0.948	0.960	0.829				

Legenda AUS\_LID. Ausência de liderança; CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; SIG. Significado; COM. Competência; AUT. Autoderterminação; IMP. Impacto; ROP. Resiliência organizacional proativa; ROR. Resiliência organizacional reativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser observado na Tabela 17, a menor raiz quadrada do AVE foi registrada em 0,742, correspondente ao Indicador de ausência de liderança, o que está em alinhamento com o critério aceitável estabelecido (FORNELL; LARCKER, 1981). Dessa forma, a validade discriminante do modelo foi devidamente confirmada.

Tabela 18 – Coeficientes estruturais do terceiro modelo testado

Caminhos estruturais diretos	Coef. Pad.	Desvio Padrão	t-values	p-values	R <sup>2</sup>	VIF	Q <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Resultado
AUS_LID→RO	0.098	0.075	1.304	0.193	0.394	1.337	0.293	0.696	Não Suportada
AUS_LID→CSGDRH	0.469	0.065	7.187	0.000	0.220	1.000	0.160	0.694	Suportada
CSGDRH→RO	0.419	0.071	5.884	0.000	0.394	1.349	0.293	0.696	Suportada
AUS_LID→EMP	0.327	0.086	3.803	0.000	0.107	1.000	0.041	0.320	Suportada
EMP→RO	0.274	0.067	4.076	0.000	0.394	1.178	0.293	0.696	Suportada
Caminhos estruturais indiretos	Coef. Pad.	Desvio Padrão	t-values	p-values	R <sup>2</sup>	Resultado			
AUS_LID→CSGDRH→RO	0.197	0.043	4.573	0.000	0.394	Suportada			
AUS_LID→EMP→RO	0.090	0.034	2.611	0.009	0.394	Suportada			

Legenda: AUS\_LID. Ausência de liderança; CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; EP. Empoderamento psicológico; RO. Resiliência Organizacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

O modelo examina tanto a relação direta (AUS\_LID→RO; AUS\_LID→CSGDRH; CSGDRH→RO; AUS\_LID→EMP; EMP→RO) quanto a relação indireta (AUS\_LID→CSGDRH→RO; AUS\_LID→EMP→RO) dos caminhos estruturais. Ao observar os dados demonstrados na Tabela 18 é possível notar que o caminho direto do estilo de liderança *laissez-faire* e a resiliência organizacional não permitir suportar *H1c – O estilo de liderança Laissez-faire afeta positiva e significativamente a resiliência organizacional*. Nessa hipótese, o t-value ficou em 1,304 e sua significância estatística p-value em 0,193, não alcançando os níveis considerados aceitáveis estabelecidos em valor de t maiores que 1,96 e de p inferiores a 0,05 (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Esses resultados vão de encontro aos identificados na literatura em que, durante períodos críticos e de incertezas, a ausência do líder apresenta uma tendência para prejudicar a capacidade dos colaboradores de se adaptarem às mudanças e enfrentarem os desafios organizacionais de maneira eficaz (LUNDMARK *et al.*, 2022). Este cenário reflete a importância da presença e orientação do líder como um elemento para promover a resiliência e elevar a capacidade de resposta da equipe diante de circunstâncias adversas.

Zhang *et al.* (2023) propõem que os desfechos resultantes da adoção da liderança *laissez-faire* apresenta uma dualidade intrínseca desse estilo de liderança. A eficácia desse modelo depende da capacidade do líder em transmitir uma mensagem positiva por meio de seu comportamento *laissez-faire*, a fim de minimizar a possibilidade de interpretações negativas por parte dos subordinados (ZHANG *et al.*, 2023).

Nota-se que assim como no estilo de liderança transacional, o estilo de liderança *laissez-faire* apresenta resultado positivo, porém não significativo. Sendo assim, a ausência de liderança deve ser considerada, dentro do contexto e expectativas dos liderados, o que pode ser vista, tanto de forma negativa, quando positiva (WONG; GIESSNER, 2018).

Quando a liderança *laissez-faire* é analisada em conjunto com a CSGDRH e com o empoderamento psicológico (efeitos indiretos: EL\_TRANS → CSGDRH → RO; EL\_TRANS → EMP → RO) revelam significância com valores de p de 0,000 e 0,009, respectivamente. Os coeficientes de caminho correspondentes foram de 0,197 e 0,090, o que permitem confirmar as hipóteses propostas: *H2c – A consistência do SGDRH medeia positiva e significativamente a relação entre o estilo de liderança laissez-faire e a resiliência organizacional* e *H3c – O empoderamento psicológico medeia positiva e significativamente a relação entre o estilo de liderança laissez-faire e a resiliência organizacional*.

A avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ) foi mensurado a 0,394, indicando um coeficiente de explicação dos efeitos indiretos da CSGDRH e do empoderamento psicológico é de 39,4% (COHEN, 2013).

Quando os SGDRH são consistentes acabam por direcionar os colaboradores para a superação de crises, independentemente da presença ou ausência de seus líderes (BASS; AVOLIO, 1997). Por meio dos sistemas de gestão de desempenho, os colaboradores recebem informações claras sobre suas áreas e oportunidades de melhoria, o que os capacita a alinhar seus esforços com os objetivos organizacionais (SHARMA *et al.*, 2016). Isso ocorre porque os sistemas de avaliação vão além de simplesmente medir o desempenho e estabelecem expectativas claras e mensuráveis com o intuito de alcançar melhores resultados (VALMORBIDA *et al.*, 2018). Quando os colaboradores recebem *feedbacks* precisos e são recompensados de acordo com seu desempenho em relação aos objetivos estabelecidos, isso fortalece sua motivação, comprometimento com a organização e autonomia (SHARMA *et al.*, 2016).

A autonomia proporcionada aos colaboradores resulta em menor dependência de liderança, aumentando sua autodeterminação e motivação autônoma, o que, por sua vez, os capacita para enfrentar com sucesso crises e incertezas (YANG, 2015). Quando o estilo de liderança aplicado é o *laissez-faire*, a equipe de trabalho obtém maior liberdade para escolher soluções que julgue mais adequadas (OUBRICH *et al.*, 2021). Ao permitir que a equipe tome decisões e escolha soluções de forma autônoma, o estilo *laissez-faire* promove a inovação e a criatividade, catalisando abordagens e práticas que podem não ter sido previamente concebidas para a resolução de desafios organizacionais (BOEDKER; CHONG, 2022). Essa autonomia pode estimular a exploração de novas perspectivas e estratégias, possibilitando a emergência de soluções originais e eficazes, contribuindo assim para a evolução contínua da entidade em direção aos métodos e procedimentos mais eficientes e adaptáveis.

Contudo, é imperativo exercer cautela, uma vez que a aparente falta de envolvimento por parte das lideranças deve ser cuidadosamente alinhada com as expectativas e necessidades dos funcionários. Caso contrário, essa abordagem pode falhar em promover o empoderamento dos colaboradores, como destacado por Wong e Giessner (2018). Isso ressalta a importância de uma liderança sensível e adaptável, capaz de equilibrar a autonomia concedida à equipe com a orientação e o suporte necessários para garantir que os esforços estejam alinhados com os objetivos organizacionais e que os colaboradores se sintam verdadeiramente capacitados e valorizados.

Portanto, embora o estilo de liderança *laissez-faire* possa, à primeira vista, parecer como uma ausência de envolvimento direto, a existência de um Sistema de Gestão de Desempenho de Recursos Humanos (SGDRH) robusto e a promoção do empoderamento psicológico entre os colaboradores têm o potencial de desempenhar uma função para o fortalecimento da resiliência organizacional. Isso ocorre ao criar um ambiente que favorece a autonomia e a responsabilidade dos membros da equipe, capacitando-os para enfrentar desafios de forma mais independente e eficaz, onde tal abordagem fomenta a adaptação rápida à mudanças e adversidades.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A partir dos resultados da pesquisa se pode inferir que o estilo de liderança transformacional tem sido consistentemente associado a resiliência organizacional (TVEDT *et al.*, 2023). Os estudos de Valero *et al.* (2015), Madi Odeh *et al.* (2023), Çop *et al.* (2021), dentre outros, destacam como líderes com características transformacionais têm o poder de inspirar mudanças positivas, energizar suas equipes e contribuir para a resiliência organizacional em momentos de crise. Essa perspectiva aparece na pesquisa realizada onde todas as hipóteses relacionadas ao estilo de liderança transformacional foram confirmadas. Por possuírem comportamentos inspiradores e capacidade de promover uma cultura de adaptação e inovação, o líder transformacional tende a contribuir para o fortalecimento da resiliência organizacional das IFES, auxiliando no enfrentamento de desafios como mudanças no ambiente educacional e político, assim como crises financeiras e sanitárias.

A liderança transformacional é caracterizada pelo estímulo à inspiração, motivação e desenvolvimento pessoal dos seguidores, resultando em um comprometimento elevado, aumento da criatividade e capacidade de adaptação (BASS, 1990). Líderes transformacionais tendem a criar uma visão compartilhada, estimulando a inovação e encorajando os membros da equipe a ultrapassarem limites previamente estabelecidos (ÇOP *et al.*, 2021). A partir disso, os resultados indicam que a CSGDRH desempenha um papel mediador positivo e significativo na relação entre o estilo de liderança transformacional e a resiliência organizacional, corroborando achados de estudos anteriores (ZHAI *et al.*, 2023; DA SILVA *et al.*, 2021). Práticas eficazes de gestão de recursos humanos, quando combinadas com liderança transformacional, contribuem para o fortalecimento da cultura organizacional, valorizando a resiliência, o desenvolvimento pessoal e o engajamento dos colaboradores (MADI ODEH *et al.*, 2023; GUIMARÃES, *et al.*, 2023; COOKE *et al.*, 2021).

Da mesma forma que a CSGDRH, o empoderamento psicológico dos colaboradores emerge como um mediador significativo na relação entre o estilo de liderança transformacional e a resiliência organizacional (BLAIQUE *et al.*, 2022; TIAN *et al.*, 2015). Líderes que promovem um ambiente de trabalho inclusivo, estimulante e participativo estão mais propensos a cultivar equipes resilientes, capazes de enfrentar desafios e se adaptar às mudanças de forma eficaz (PROFIROIU; NASTACĂ, 2022; SHAYA *et al.*, 2022). O empoderamento psicológico dos colaboradores envolve a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo, onde os indivíduos se sentem competentes, autônomos, capazes de influenciar seu ambiente de trabalho e de compreender o significado de suas tarefas (SPREITZER *et al.*, 2005). Funcionários ou Servidores públicos empoderados são mais propensos a se envolverem em comportamentos proativos, mostrando maior iniciativa e resiliência diante de desafios (TIAN *et al.*, 2015).

Em relação aos estilos de liderança transacional e *laissez-faire* e sua relação com a resiliência organizacional, embora as associações tenham sido identificadas como positivas, não se revelaram estatisticamente significativas. No entanto, ao implementar um SGDRH que apresenta consistência e promove o empoderamento psicológico dos funcionários, essa relação se torna estatisticamente significativa. Tal constatação sugere que a eficácia desses estilos de liderança em influenciar a resiliência organizacional é mediada pela presença de estruturas de gestão de recursos humanos robustas e pelo fortalecimento do senso de capacitação e autonomia dos colaboradores.

Esses achados demonstram que tanto o estilo de liderança transacional quanto o estilo de liderança *laissez-faire* podem não experimentar um aumento direto na resiliência organizacional, a menos que também invistam em estratégias que promovam a consistência na gestão de recursos humanos e o empoderamento psicológico dos funcionários e servidores públicos. Tal descoberta não apenas enfatiza a necessidade de práticas de gestão de recursos humanos consistentes, mas também destaca a importância de promover um ambiente organizacional que encoraje a participação ativa dos colaboradores no processo decisório e que os capacite a enfrentar desafios e adversidades com confiança e determinação. Organizações que reconhecem essa interdependência podem adotar uma abordagem mais holística para o desenvolvimento da resiliência organizacional, integrando esses elementos em suas práticas de liderança e gestão de recursos humanos

Ademais, é importante ressaltar que um indivíduo pode adaptar seu estilo de liderança de acordo com a situação e até mesmo incorporar mais de um estilo simultaneamente, como destacado por Khin Khin Oo e Rakthin (2022). Esses autores afirmam que a combinação da liderança transformacional e transacional tem o potencial de influenciar a resiliência das

organizações. Por sua vez, Profiroiu e Nastacă (2022) observam que não existe um único estilo de liderança, mas sim uma amálgama das lideranças investigadas, onde prevalece uma abordagem que combina elementos, tanto da liderança transformacional, quanto da transacional no apoio à resiliência organizacional.

Nas IFES observa-se predominância dos estilos de liderança transformacional e *laissez-faire*, o que contrasta com os resultados encontrados na pesquisa de Profiroiu e Nastacă (2022). Nesse sentido, destaca-se que na IFES analisada constata-se que a liderança transacional foi o estilo de liderança menos proeminente. A preponderância dos estilos de liderança transformacional e *laissez-faire* identificada na IFES pode ser interpretada à luz das demandas particulares e da cultura organizacional predominante nesse ambiente. A natureza colaborativa e inovadora inerente às instituições de ensino superior pode favorecer a adoção de abordagens de liderança que enfatizam a inspiração e o estímulo ao desenvolvimento pessoal, como é o caso do estilo transformacional (GUIMARÃES *et al.*, 2023), enquanto o estilo *laissez-faire* pode estar relacionado ao estímulo da autonomia e da e a liberdade para explorar novas ideias e abordagens (BOEDKER; CHONG, 2022).

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

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

### 5.1 CONCLUSÕES

No contexto das IFES, onde os cortes orçamentários e as demandas crescentes por serviços são desafios recorrentes, a atuação dos líderes é fundamental para garantir a continuidade das operações e a qualidade dos serviços prestados. Os estilos de liderança mencionados (transformacional, transacional e *laissez-faire*) têm diferentes formas de impacto na resiliência organizacional. Enquanto o estilo transformacional inspira e motiva os colaboradores em direção aos objetivos comuns, o estilo transacional implica em troca de recompensas e estabelecimento de expectativas claras de desempenho. Por outro lado, o estilo *laissez-faire* é caracterizado pela ausência de liderança ativa.

Além disso, a discussão ressalta a importância de práticas positivas de recursos humanos, como a consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos e o empoderamento psicológico dos colaboradores, como mediadores na relação entre os estilos de liderança e a resiliência organizacional. Práticas de gestão de recursos humanos, como avaliação de desempenho, *feedback*, estabelecimento de metas e recompensas, desempenham um papel crucial na promoção da resiliência organizacional, ao mesmo tempo em que influenciam a percepção dos colaboradores sobre seu ambiente de trabalho e seu nível de empoderamento.

A análise dos modelos estruturais testados revela *insights* valiosos sobre a interação dos constructos investigados. Primeiramente, os resultados relatados corroboram pesquisas anteriores que enfatizam o papel significativo da liderança transformacional na construção da resiliência organizacional (ÇOP *et al.*, 2021; VALERO *et al.*, 2015). A liderança transformacional, ao inspirar, motivar e fornecer uma visão clara, demonstrou influenciar positivamente a resiliência organizacional, fortalecendo os laços entre os membros da equipe e promovendo um ambiente de confiança e colaboração (BASS; AVOLIO, 2000). Esses achados permitem concluir que os modelos estruturais testados evidenciam os efeitos positivos e significativos diretos da liderança transformacional na resiliência organizacional, e indiretos quando mediados pela CSGDRH e pelo empoderamento psicológico.

Em contrapartida, os resultados divergentes em relação aos estilos de liderança transacional e *laissez-faire* destacam nuances importantes na relação entre diferentes estilos de liderança e a resiliência organizacional. Os modelos estruturais testados demonstram que os estilos de liderança transacional e *laissez-faire* não apresentam efeitos diretos estatisticamente significativos na relação com a resiliência organizacional, contudo, quando mediada pela CSGDRH e pelo empoderamento psicológico essa relação pode ser potencializada, como verificado por meio dos resultados estatisticamente significativos.

Esses achados têm implicações importantes para a prática gerencial e o desenvolvimento de políticas organizacionais. Os líderes e gestores devem reconhecer a importância de adotar práticas de lideranças alinhadas a um SGDRH consistente e ao fomento do empoderamento psicológico dos colaboradores, como estratégias eficazes para promover a resiliência organizacional (KHIN KHIN OO; RAKTHIN, 2022; SPREITZER *et al.*, 2005). Além disso, políticas e programas de desenvolvimento de liderança devem ser projetados para capacitar os líderes na adoção de abordagens adaptativas e contextualmente sensíveis, visando fortalecer a capacidade das organizações de enfrentar desafios e prosperar em ambientes voláteis e incertos (MÜELLER; SANTOS, 2022). Do mesmo modo, destaca-se a necessidade de adoção de práticas gerenciais de recursos humanos consistentes, com vistas a promoção de melhorias no desenvolvimento de estratégias voltadas ao estabelecimento de metas, feedbacks e comunicação precisa entre líderes e liderados (SHARMA *et al.*, 2016).

Em última análise, essas descobertas contribuem para uma compreensão mais holística e contextualizada dos fatores que impulsionam a resiliência organizacional em ambientes do setor público, especialmente nas IFES, destacando a importância da liderança e da gestão de recursos humanos na promoção do sucesso organizacional em face às adversidades. Como verificado, a resiliência organizacional tem relação direta com o estilo de liderança transformacional e há mediação positiva e significativa dos fatores positivos e consistentes dos sistemas de avaliação de desempenho de recursos humanos e do empoderamento psicológico nos demais estilos de liderança, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

Com base nas descobertas apresentadas, sugere-se que estudos futuros explorem com maior profundidade o papel da liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* na resiliência organizacional em diferentes contextos institucionais, além das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), com a inclusão de diferentes variáveis mediadoras e moderadoras.

Nesse sentido, poderia ser valioso investigar como esses estilos de liderança se manifestam e influenciam a resiliência em diferentes organizações públicas. Outro ponto que parece ser oportuno refere-se à possibilidade de examinar mais detalhadamente os mecanismos pelos quais a CSGDRH e o empoderamento psicológico dos colaboradores atuam como mediadores da relação entre os estilos de liderança e a resiliência organizacional.

Durante a aplicação do questionário da pesquisa, observou-se que alguns respondentes não se consideraram aptos para responder algumas questões, devido à falta de conhecimento sobre o assunto ou à percepção de inexistência de um sistema de avaliação de desempenho na instituição investigada. Desse modo, seria proveitoso que estudos futuros investiguem a natureza dos sistemas de avaliação de desempenho presentes nas IFES e suas características para identificar o nível de consistência.

Compreender melhor esses processos intermediários pode fornecer *insights* adicionais sobre como fortalecer a resiliência das organizações por meio de intervenções específicas de liderança e gestão de recursos humanos. Dessa forma, pode ser útil realizar estudos longitudinais para analisar os efeitos de longo prazo dos estilos de liderança e práticas de gestão de recursos humanos na resiliência organizacional em instituições do setor público, em razão da rotatividade das chefias e considerando o aspecto situacional. Isso pode fornecer uma compreensão mais abrangente das dinâmicas complexas envolvidas na construção e manutenção da resiliência ao longo do tempo, permitindo o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para promover a resiliência organizacional em diferentes contextos.

Espera-se que os resultados da pesquisa possam contribuir à literatura de contabilidade gerencial e na prática da gestão de organizações públicas, como outras IFES, no tocante ao desenvolvimento da resiliência organizacional, ao apontar o papel central dos estilos de liderança e dos efeitos mediadores dos aspectos positivos da consistência dos sistemas de avaliação de desempenho de recursos humanos e do empoderamento psicológico. Ao mesmo tempo em que possa contribuir no aspecto social no desenvolvimento de um serviço público de maior qualidade aos usuários das IFES. As sugestões para continuidade da pesquisa demonstram que o estudo não tem a pretensão de encerrar o tema, mas fornecer *insights* para novos estudos e o aprimoramento de soluções gerenciais.

## REFERÊNCIAS

ADULA, M.; T, S.; BIRBIRSA, Z. A. Systematic Literature Review on Human Resource Management Effect on Organization Performance. **Annals of Human Resource Management Research**, v. 2, n. 2, p. 131–146, 2022. DOI: <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v2i2.1418>. Disponível em: <https://goodwoodpub.com/index.php/ahrmr/article/view/1418>. Acesso em: 03 abril 2023.

AFSHARI, L.; GIBSON, P. How to increase organizational commitment through transactional leadership. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 37, n. 4, p. 507–519, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2014-0148>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-08-2014-0148/full/html>. Acesso em: 05 abril 2023.

AKKAYA, B. Review of leadership styles in perspective of dynamic capabilities: An empirical research on managers in manufacturing firms. **Yönetim Bilimleri Dergisi**, v. 18, n. 36, p. 389–407, 2020. DOI: <https://doi.org/10.35408/comuybd.681427>. Disponível em: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1025292>. Acesso em: 06 maio 2023.

ALDOORY, L.; TOTH, E. Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. **Journal of Public Relations Research**, v. 16, n. 2, p. 157–183, 2004. DOI: [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602\\_2](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2). Disponível em: [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s1532754xjpr1602\\_2](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s1532754xjpr1602_2). Acesso em: 07 maio 2023.

ALMADA, L.; POLICARPO, R. V. S. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 10–19, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300029?via%3Dihub>. Acesso em: 05 maio 2023.

AL-MAKHADMAH, I. M. *et al.* Impact of psychological empowerment on the performance of employees in the four-and five-star hotel sector in the Dead Sea–Jordan tourist area. **Geo Journal of Tourism and Geosites**, v. 30, n. 2, p. 896–904, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30892/gtg.302spl16-520>. Disponível em: <http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-2spl-2020/gtg.302spl16-520.pdf>. Acesso em: 07 maio 2023.

ANDRIANU, B. Resilient organizational culture: Cluj-Napoca case study. **Eastern Journal of European Studies**, v. 11, n. 1, p. 335–357, 2020. Disponível em: [https://ejes.uaic.ro/articles/EJES2020\\_1101\\_AND.pdf](https://ejes.uaic.ro/articles/EJES2020_1101_AND.pdf). Acesso em: 15 maio 2023.

ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. **Omega**, v. 62, p. 1–18, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/jomega/v62y2016icp1-18.html>. Acesso em: 16 jun. 2023.

APPUHAMI, R. Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organisational learning. **Accounting & Finance**, v. 59, n. 4, p. 2201–2233, 2019. DOI:

<https://doi.org/10.1111/acfi.12287>. Disponível em:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/acfi.12287>. Acesso em: 11 jun. 2023.

AUDENAERT, M. *et al.* When employee performance management affects individual innovation in public organizations: the role of consistency and LMX. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 5, p. 815–834, 2019. DOI: 10.1080/09585192.2016.1239220. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239220>. Acesso em: 22 jul. 2023.

AUDENAERT, M. *et al.* How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership. **Evaluation and Program Planning**, v. 85, p. 1–9, 2021. DOI <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.101909>. Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149718921000045?via%3Dihub>. Acesso em: 15 jun. 2023.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. Multifactor leadership questionnaire third edition manual and sampler set. **Mind Garden, Redwood City, CA**, 2004.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19–31, 1990. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S). Disponível em:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169090061S?via%3Dihub>. Acesso em: 15 fev. 2023.

BASS, B. M. **Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact**. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1998. p. ix, 208

BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. **European journal of work and organizational psychology**, v. 8, n. 1, p. 9–32, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1080/135943299398410>. Disponível em:  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/135943299398410>. Acesso em: 2 jul. 2023.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. [s.l.] Mind Garden, 1997.

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

BAUWENS, R. *et al.* Fostering Societal Impact and Job Satisfaction: The Role of Performance Management and Leader-Member Exchange. **Public Management Review**, v. 21, p. 1486–1515, 2019. DOI: 10.1080/14719037.2018.1561928. Disponível em:  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2018.1561928>. Acesso em: 15 maio 2023.

BERDICCHIA, D. *et al.* Disentangling the effect of perceived performance management system accuracy on intrinsic and extrinsic motivation. **Meditari Accountancy Research**, v. 31, n. 2, p. 213–238, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/MEDAR-08-2020-0972>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEDAR-08-2020-0972/full/html>. Acesso em: 12 jul. 2023.

BEUREN, I. M. *et al.* Efeitos do sistema de controle gerencial no empowerment e na resiliência organizacional. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 17, n. 2, p. 211–232, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2020.17.2.5>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/9gD6R3BqPNtcXM7frbvJKSB/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13 jul. 2023.

BITITCI, U. *et al.* Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305–327, 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>. Acesso em: 15 maio 2023.

BLAIQUE, L. *et al.* Organizational learning, resilience and psychological empowerment as antecedents of work engagement during COVID-19. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 72, n. 6, p. 1584–1607, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0197>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-04-2021-0197/full/html>. Acesso em: 12 jul. 2023.

BLONSKI, F. *et al.* O controle gerencial na perspectiva do New Public Management: o caso da adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 1, p. 15–30, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.21118/apgs.v1i1.1042>. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4912>. Acesso em: 22 maio 2023.

BOEDKER, C.; CHONG, K. M. The mediating role of accounting controls between supervisors' empowering leadership style and subordinates' creativity and goal productivity. **Accounting & Finance**, v. 62, n. 4, p. 4587–4614, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/acfi.13009>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/acfi.13009>. Acesso em: 25 maio 2023.

BORDIN, M. Z. *et al.* O impacto do empoderamento psicológico no sistema de controle gerencial e nas métricas de desempenho operacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 22, n. 3, p. 309–331, 2022. Disponível em: <http://revistagt.emnuvens.com.br/get/article/view/2057/1351>. Acesso em: 13 jul. 2023.

BORST, R. *et al.* Is performance measurement applicable in the public sector? A comparative study of attitudes among Dutch officials. **International Journal of Public Administration**, v. 37, n. 13, p. 922–931, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.944988>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2014.944988>. Acesso em: 10 jul. 2023.

BOUDLAIE, H. *et al.* Designing a human resource scorecard: An empirical stakeholder-based study with a company culture perspective. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, v. 16, n. 4, p. 113–147, 2020. DOI: <https://doi.org/10.7341/20201644>. Disponível em: <https://jemi.edu.pl/vol-16-issue-4-2020/designing-a-human-resource-scorecard-an-empirical-stakeholder-based-study-with-a-company-culture-perspective>. Acesso em: 15 maio 2023.

BRACCI, E.; TALLAKI, M. Resilience capacities and management control systems in public sector organisations. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 17, n. 3, p. 332–

351, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2019-0111>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAOC-10-2019-0111/full/html>. Acesso em: 22 maio 2023.

BREEVAART, K. *et al.* Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 87, n. 1, p. 138–157, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12041>. Disponível em: <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12041>. Acesso em: 4 jul. 2023.

BRUNETTO, Y.; BEATTIE, R. **Changing role of HRM in the public sector**. **Public Management Review** Taylor & Francis, v. 22, n. 1, p. 1-5, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2019.1645876>. Disponível em: <https://bac-lac.on.worldcat.org/oclc/299967151>. Acesso em: 2 jul. 2023.

BURNS, J. M. **Leadership**. 1st ed ed. New York: Harper & Row, 1978.

CARMELI, A. *et al.* Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. **Safety science**, v. 51, n. 1, p. 148–159, 2013. DOI <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.06.00>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753512001439?via%3Dihub>. Acesso em: 22 jul. 2023.

CHACKO, S.; CONWAY, N. Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. **Human Resource Management Journal**, v. 29, n. 3, p. 433–450, 2019. DOI: 10.1111/1748-8583.12236. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1748-8583.12236>. Acesso em: 26 ago. 2023.

CHEN, S.-Y. *et al.* Implementing high performance HR practices in Asia: HR practice consistency, employee roles, and performance. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 33, n. 4, p. 937–958, 1 dez. 2016. DOI: 10.1007/s10490-016-9466-z. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10490-016-9466-z>. Acesso em: 26 ago. 2023.

CHO, Y. J.; LEE, J. W. Performance Management and Trust in Supervisors. **Review of Public Personnel Administration**, v. 32, n. 3, p. 236–259, 2012. DOI: 10.1177/0734371X11421496. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X11421496>. Acesso em: 10 jul. 2023.

COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. [S. l.]: Routledge, 2013.

COOKE, F. L. *et al.* Riding the tides of mergers and acquisitions by building a resilient workforce: A framework for studying the role of human resource management. **Human Resource Management Review**, HRM Challenges In Cross-Cultural Collaborations. v. 31, n. 3, p. 1–9, 2021. DOI 10.1016/j.hrmr.2020.100747. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482220300152>. Acesso em: 20 jun. 2023.

ÇOP, S. *et al.* Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help? **Business Strategy and the Environment**,

v. 30, n. 1, p. 671–682, 2021. DOI: 10.1002/bse.2646. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bse.2646>. Acesso em: 17 jul. 2023.

CRESWELL, J. W. *et al.* **PROJETO DE PESQUISA - METODOS QUALITATIVO, QUANTITATIVO E MISTO: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3ª edição ed. [s.l.] Penso, 2010.

DA SILVA, M. Z. *et al.* Resiliência a eventos climáticos adversos: contribuições do sistema de controle gerencial1. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 40, n. 2, p. 41–62, 2021. DOI: <https://doi.org/10.4025/enfoque.v40i2.48941>. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/48941>. Acesso em: 11 jul. 2023.

DAI, Y.-D. *et al.* Transformational vs transactional leadership: which is better? A study on employees of international tourist hotels in Taipei City. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 25, n. 5, p. 760–778, 2013. DOI: 10.1108/IJCHM-Dec-2011-0223. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-Dec-2011-0223>. Acesso em: 4 jul. 2023.

DECRAMER, A. *et al.* Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 2, p. 352–371, 2013. DOI: 10.1080/09585192.2012.680602. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.680602>. Acesso em: 25 maio 2023.

DÍAZ, W. C.; YSLA, P. D. R. C. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 26, n. 5, p. 650–662, 2021. DOI: 10.52080/rvgluz.26.e5.41. Disponível em: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36469>. Acesso em: 15 maio 2023.

DUCHEK, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. **Business Research**, v. 13, n. 1, p. 215–246, 2020. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>. Acesso em: 10 jun. 2023.

EBERLIN, R. J.; TATUM, B. C. Making just decisions: organizational justice, decision making, and leadership. **Management Decision**, v. 46, n. 2, p. 310–329, 2008. DOI: 10.1108/00251740810854177. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251740810854177>. Acesso em: 15 maio 2023.

ENSSLIN, Leonardo *et al.* ProKnow-C, knowledge development process-constructivist. **Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil**, v. 10, n. 4, p. 2015, 2010.

FIETZ, B. *et al.* Cultural Effects on Organizational Resilience: Evidence from the NAFTA Region. **Schmalenbach Journal of Business Research**, v. 73, n. 1, p. 5–46, 2021. DOI: 10.1007/s41471-021-00106-8. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00106-8>. Acesso em: 22 jul. 2023.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n.

1, p. 39–50, fev. 1981. DOI: 10.1177/002224378101800104. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00106-8>; <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.

FRANKEN, E. *et al.* Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. **Australian Journal of Public Administration**, v. 79, n. 1, p. 93–110, 2020. DOI: 10.1111/1467-8500.12396. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8500.12396>. Acesso em: 11 jun. 2023.

FRARE, A. B. *et al.* Mecanismos de controle gerencial, imprevisibilidade ambiental e resiliência organizacional. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 34, n. 91, p. 1–16, 2023. DOI: 10.1590/1808-057x20221677.pt. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/SCFNcHCK3mmqfFYdFdhHXmm/?lang=pt>. Acesso em: 15 maio 2023.

FRENCH, S. L.; HOLDEN, T. Q. Positive Organizational Behavior: A Buffer for Bad News. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 2, p. 208–220, 2012. DOI: 10.1177/1080569912441823. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1080569912441823>. Acesso em: 22 jul. 2023.

GUESSER, P. C. L. *et al.* Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, p. 42–67, 2020. DOI: 10.21446/scg\_ufrj.v0i0.19644. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/19644>. Acesso em: 15 maio 2023.

GUIMARÃES, D. E. L. **Efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos no engajamento no trabalho: enfoque no papel interveniente da justiça organizacional e do estilo de liderança**. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2022. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/27275/DIS\\_PPGCC\\_2022\\_GUIMAR%C3%83ES\\_DUANNE.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/27275/DIS_PPGCC_2022_GUIMAR%C3%83ES_DUANNE.pdf?sequence=1). Acesso em: 15 maio 2023.

GUIMARÃES, D.; SOARES, C.; ZONATTO, V.; ANDRADE DOS SANTOS, E.; GONZAGA, R. Efeitos da Justiça Organizacional na relação entre Consistência na Gestão de Desempenho e Engajamento no Trabalho. **Estudios Gerenciales**, v. 39, n. 168, p. 368–378, 2023. DOI: 10.18046/j.estger.2023.168.5951. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/375129729\\_Efeitos\\_da\\_Justica\\_Organizacional\\_na\\_relacao\\_entre\\_Consistencia\\_na\\_Gestao\\_de\\_Desempenho\\_e\\_Engajamento\\_no\\_Trabalho](https://www.researchgate.net/publication/375129729_Efeitos_da_Justica_Organizacional_na_relacao_entre_Consistencia_na_Gestao_de_Desempenho_e_Engajamento_no_Trabalho). Acesso em: 06 abril 2024.

GULL, M. *et al.* Resilient higher educational institutions in a world of digital transformation. **Foresight**, v. 4, n. 2, p. 92–122, 2023. DOI: 10.1108/FS-12-2022-0186. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/FS-12-2022-0186>. Acesso em: 15 out. 2023.

HAIR J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HALL, M. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. **Accounting, Organizations and Society**, v. 33, n. 2, p. 141–163, 2008. DOI: 10.1016/j.aos.2007.02.004. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368207000244>. Acesso em: 13 jul. 2023.

HAN, J. H. *et al.* The Goldilocks Effect of Strategic Human Resource Management? Optimizing the Benefits of a High-Performance Work System Through the Dual Alignment of Vertical and Horizontal Fit. **Academy of Management Journal**, v. 62, n. 5, p. 1388–1412, 2019. DOI: 10.5465/amj.2016.1187. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2016.1187>. Acesso em: 28 maio 2023.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SINKOVICS, Rudolf R. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *In*: SINKOVICS, Rudolf R.; GHOURI, Pervez N. (orgs.). **Advances in International Marketing**. [S. l.]: Emerald Group Publishing Limited, 2009. v. 20, p. 277–319. DOI: 10.1108/S1474-7979(2009)0000020014. Disponível em: [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014/full/html). Acesso em: 4 maio 2024.

HERBANE, B. Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 31, n. 5–6, p. 476–495, 2019. DOI: 10.1080/08985626.2018.1541594. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>. Acesso em: 10 jun. 2023.

HILLMANN, J. *et al.* Educating Future Managers for Developing Resilient Organizations: The Role of Scenario Planning. **Journal of Management Education**, v. 42, n. 4, p. 461–495, 2018. DOI: 10.1177/1052562918766350. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1052562918766350>. Acesso em: 10 jun. 2023.

HILLMANN, J. Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. **Review of Managerial Science**, v. 15, n. 4, p. 879–936, 2021. DOI: 10.1007/s11846-020-00384-2. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00384-2>. Acesso em: 8 jun. 2023.

HOLLING, C. S. Resilience and Stability of Ecological Systems. **Annual Review of Ecology and Systematics**, v. 4, n. 1, p. 1–23, 1973. DOI: 10.1146/annurev.es.04.110173.000245. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>. Acesso em: 10 jun. 2023.

HOLLING, C. S. Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. **Ecosystems**, v. 4, n. 5, p. 390–405, 2001. DOI: 10.1007/s10021-001-0101-5. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5>. Acesso em: 10 jun. 2023.

HOLTZ, B. C.; HU, B. Passive leadership: relationships with trust and justice perceptions. **Journal of Managerial Psychology**, v. 32, n. 1, p. 119–130, 2017. DOI: 10.1108/JMP-02-2016-0029. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2016-0029>. Acesso em: 8 jul. 2023.

ISLAM, M. A. *et al.* Moderating role of psychological empowerment on the relationship between green HRM practices and millennial employee retention in the hotel industry of Bangladesh. **Business Strategy & Development**, v. 5, n. 1, p. 17–29, 2022. DOI: 10.1002/bsd2.180. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bsd2.180>. Acesso em: 13 jul. 2023.

JIA, X. *et al.* The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. **International Journal of Disaster Risk Reduction**, v. 48, n. 1, p. 1–12, 2020. DOI: 10.1016/j.ijdrr.2020.101614. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212420920300686>. Acesso em: 15 maio 2023.

JOHNSON, H. T. Toward a New Understanding of Nineteenth-Century Cost Accounting. **The Accounting Review**, v. 56, n. 3, p. 510–518, 1981. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/246912>. Acesso em: 27 jun. 2023.

KAKKAR, S. *et al.* Engaging employees through effective performance management: an empirical examination. **Benchmarking: An International Journal**, v. 27, n. 5, p. 1843–1860, 2020. DOI: 10.1108/BIJ-10-2019-0440. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2019-0440>. Acesso em: 15 maio 2023.

KHIN KHIN OO, N. C.; RAKTHIN, S. Integrative Review of Absorptive Capacity's Role in Fostering Organizational Resilience and Research Agenda. **Sustainability**, v. 14, n. 19, p. 1–27, 2022. DOI: 10.3390/su141912570. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/19/12570>. Acesso em: 29 ago. 2023.

KUNTZ, J. R. C. *et al.* Employee resilience: Directions for resilience development. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, US, v. 69, n. 3, p. 223–242, 2017. DOI: 10.1037/cpb0000097. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fcpb0000097>. Acesso em: 11 jun. 2023.

LEE, M. C. C. *et al.* Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. **Human Resource Development International**, v. 22, n. 3, p. 257–282, 27 maio 2019. DOI: 10.1080/13678868.2018.1530170. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>. Acesso em: 15 maio 2023.

LENGNICK-HALL, C. A. *et al.* Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, International Human Resource Management: Theoretical and Strategic Advances. v. 21, n. 3, p. 243–255, 1 set. 2011. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482210000355>. Acesso em: 20 jun. 2023.

LIM, J. Y. *et al.* Does psychological empowerment condition the impact of public service motivation on perceived organizational performance? Evidence from the US federal government. **International Review of Administrative Sciences**, v. 88, n. 3, p. 682–701, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/00208523211008958>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00208523211008958>.

LIMNIOS, E. A. M. *et al.* The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 104–116, 2014. DOI: 10.1016/j.emj.2012.11.007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237312001181>.

LINNENLUECKE, M. K. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 1, p. 4–30, 2017. DOI: 10.1111/ijmr.12076. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijmr.12076>. Acesso em: 8 jun. 2023.

LISDIONO, P. *et al.* Examining Leadership Capabilities, Risk Management Practices, and Organizational Resilience: The Case of State-Owned Enterprises in Indonesia. **Sustainability**, v. 14, n. 10, p. 1–19, 2022. DOI: 10.3390/su14106268. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/6268>. Acesso em: 22 maio 2023.

LORD, R. G. *et al.* Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. **Journal of Applied Psychology**, US, v. 102, n. 3, p. 434–451, 2017. DOI: 10.1037/apl0000089. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fapl0000089>. Acesso em: 4 jul. 2023.

LUNDMARK, R. *et al.* Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. **Journal of Change Management**, v. 22, n. 1, p. 40–58, 2022. DOI: 10.1080/14697017.2021.1951811. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1951811>. Acesso em: 8 jul. 2023.

M. TAYLOR, C. *et al.* Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 35, n. 6, p. 566–583, 2014. DOI: 10.1108/LODJ-10-2012-0130. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>. Acesso em: 22 maio 2023.

MACKENZIE, S. *et al.* Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. **Journal of The Academy of Marketing Science - J ACAD MARK SCI**, v. 29, n. 2, p. 115–134, 2001. DOI: 10.1177/03079459994506. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-10-2012-0130/full/html>. Acesso em: 4 jul. 2023.

MADI ODEH, R. B. *et al.* The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 72, n. 2, p. 440–468, 2023. DOI: 10.1108/IJPPM-02-2021-0093. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eme/ijppmp/ijppm-02-2021-0093.html>. Acesso em: 22 jun. 2023.

MAHMOUD, M. A. *et al.* Validation of the psychological safety, psychological empowerment, intrapreneurial behaviour and individual performance measurements. **RAUSP Management Journal**, v. 57, n. 3, p. 219–234, 2022. DOI: 10.1108/RAUSP-11-2020-0252. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/RAUSP-11-2020-0252>. Acesso em: 13 jul. 2023.

MALIK, M. *et al.* Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. **International Journal of Project Management**, v. 39, n. 1, p. 10–20, 2021. DOI: 10.1016/j.ijproman.2020.09.002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S026378632030079X>. Acesso em: 13 jul. 2023.

MALLAK, L. A. Measuring resilience in health care provider organizations. **Health Manpower Management**, v. 24, n. 4, p. 148–152, 1998. DOI: 10.1108/09552069810215755.

Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09552069810215755/full/html>. Acesso em: 10 jun. 2023.

MARGINSON, D. *et al.* Examining a Positive Psychological Role for Performance Measures. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 1, p. 63–75, 2014. DOI:

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.002>. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500513000784>. Acesso em: 13 jul. 2023.

MCCLESKEY, J. A. Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. v. 5, n. 4, p. 117–130, 2014. Disponível em:

<https://www.proquest.com/docview/1548766781?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>.

Acesso em: 8 jun. 2023.

MELNYK, S. A. *et al.* Is performance measurement and management fit for the future?

**Management Accounting Research**, Emerging issues in performance measurement. v. 25, n. 2, p. 173–186, 2014. DOI: 10.1016/j.mar.2013.07.007. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500513000723>. Acesso em: 10 jul. 2023.

MOULANG, C. Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity. **Accounting & Finance**, v. 55, n. 2, p. 519–544, 2015. DOI: 10.1111/acfi.12059. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/acfi.12059>. Acesso em: 29 ago. 2023.

MOURA, D. de; TOMEI, P. A. Gestão Estratégica de Resiliência Organizacional (GERO) Proposição de framework. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, p. 536–556, 2021. DOI: 10.7819/rbgn.v23i3.4118. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/CZ8XH9bn6s44PMvTjZp59gh/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 jul. 2023.

MUELLER, A.; SANTOS, J. L. S. ANÁLISE SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE RESILIÊNCIA NA ÁREA DE GESTÃO E NEGÓCIOS. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 13, n. 2, 2022. DOI: 10.13059/racef.v13i2.886.

Disponível em: <https://www.fundace.org.br/revistaracef/index.php/racef/article/view/886>.

Acesso em: 22 jul. 2023.

NEELY, A. *et al.* Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80–116, 1995. DOI: 10.1108/01443579510083622. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443579510083622/full/html>. Acesso em: 15 maio 2023.

NUDURUPATI, S. S. *et al.* State of the art literature review on performance measurement. **Computers & Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279–290, 2011. DOI:

10.1016/j.cie.2010.11.010. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835210002937>. Acesso em: 27 jun. 2023.

ORTIZ-DE-MANDOJANA, N.; BANSAL, P. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 8, p. 1615–1631, 2016. DOI: 10.1002/smj.2410. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.2410>. Acesso em: 10 jun. 2023.

OUBRICH, M. *et al.* Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. **Journal of Business Research**, v. 137, n. C, p. 488–499, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.045>. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v137y2021icp488-499.html>. Acesso em: 4 jul. 2023.

ÖZBAĞ, G. K.; ÇEKMECELIOĞLU, H. G. A relação entre o empoderamento de funcionários, a reputação corporativa e o desempenho das empresas: uma pesquisa conduzida no setor manufatureiro da Turquia. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 23–47, 2022. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4148>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/4yTknqXqP9ZdwgsPCvbmMz/?lang=pt>. Acesso em: 25 maio 2023.

PASCHOIOTTO, Waldemir Paulino; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; SILVA, Solange Maria da. Liderança no processo de inovação colaborativa no setor público: uma revisão integrativa. **Revista de Administração Pública**, v. 58, p. e2023, 2024. DOI: 10.1590/0034-761220230037. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/KNpLv6SyPKx89SCRgMkRLkH>. Acesso em: 06 abril 2024.

PROFIROIU, A. G.; NASTACĂ, C. C. Impact of Leadership and Gender on Civil Servants' Resilience in the Romanian State's Public Administration. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 18, n. 67, p. 63–80, 2022. DOI: 10.24193/tras.67E.4. Disponível em: <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/704>. Acesso em: 8 jun. 2023.

QUINTANA, T. A. *et al.* Assessing the Effects of Leadership Styles on Employees' Outcomes in International Luxury Hotels. **Journal of Business Ethics**, v. 129, n. 2, p. 469–489, 2015. DOI: 10.1007/s10551-014-2170-3. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/24702925>. Acesso em: 29 ago. 2023.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e técnicas**. 4ª edição ed. [s.l.] Atlas, 2017.

RODAS-GAITER, A.; SANABRIA-PULIDO, P. Management, goal alignment, and performance assessment legitimacy: evidence from the colombian public sector. **Public Administration Issues**, v. 5, n. 5, p. 81–104, 2020. DOI: 10.17323/1999-5431-2020-0-5-81-104. Disponível em: <https://vgmu.hse.ru/en/2020--5/381717001.html>. Acesso em: 15 maio 2023.

SALAMZADEH, A. *et al.* Examining the effect of business model innovation on crisis management: the mediating role of entrepreneurial capability, resilience and business performance. **Innovation & Management Review**, v. 20, n. 2, p. 132–146, 2023. DOI: 10.1108/INMR-11-2021-0213. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/INMR-11-2021-0213>. Acesso em: 10 jun. 2023.

SALES, X. A proposed methodology for evaluating the quality of performance management systems. **Pacific Accounting Review**, v. 31, n. 3, p. 376-393, 2019. DOI:

<https://doi.org/10.1108/PAR-03-2018-0019>. Disponível em:  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PAR-03-2018-0019/full/html>. Acesso em: 15 maio 2023.

SALLES, B. G.; DIAS, F. C. P.; PERISSOTO, S.; ANDRADE, J. C.; DINI, A. P.; GASPARINO, R. C. Empoderamento psicológico dos profissionais de saúde. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 42, p. 1-7, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2021.20200050>

SECCHI, L. *et al.* Reforma administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, v. 26, n. 83, p. 1–17, 2021. DOI: 10.12660/cgpc.v26n83.82430. Disponível em:  
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/82430>. Acesso em: 15 maio 2023.

SHARMA, N. P. *et al.* Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development. *Employee Relations*, v. 38, n. 2, p. 224–247, 2016. DOI: 10.1108/ER-01-2015-0006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/ER-01-2015-0006>. Acesso em: 28 maio 2023.

SHAYA, N. *et al.* Organizational Resilience of Higher Education Institutions: An Empirical Study during Covid-19 Pandemic. *Higher Education Policy*, p. 1–27, 2022. DOI: 10.1057/s41307-022-00272-2. Disponível em:  
<https://link.springer.com/article/10.1057/s41307-022-00272-2>. Acesso em: 21 jun. 2023.

SIENKIEWICZ-MAŁYJUREK, K. Social Capital and Transformational Leadership in Building the Resilience of Local Governance Networks. *Sustainability*, v. 14, n. 8, p. 1–18, 2022. DOI: 10.3390/su14084720. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/8/4720>. Acesso em: 10 jun. 2023.

SIVESTRE. *Análise de Dados e Estatística Descritiva*. 1ª edição ed. [s.l.] Escolar Editora, 2007.

SOMERS, S. Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, v. 17, n. 1, p. 12–23, 2009. DOI: 10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x. Disponível em:  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>. Acesso em: 29 ago. 2023.

SOUTHWICK, F. S. *et al.* Leadership and Resilience. *Springer Texts in Business and Economics*, v. 1, n. 1, p. 315–333, 2017. DOI:10.1007/978-3-319-31036-7\_18. Disponível em: [https://ideas.repec.org/h/spr/sptchp/978-3-319-31036-7\\_18.html](https://ideas.repec.org/h/spr/sptchp/978-3-319-31036-7_18.html). Acesso em: 10 jun. 2023.

SOUZA, G. E. de; BEUREN, I. M. Reflexos do sistema de mensuração de desempenho habilitante na performance de tarefas e satisfação no trabalho. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 29, n. 77, p. 194–212, 2018. DOI: 10.1590/1808-057x201805850. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/F4qCYDfpKsSTBjBGFmVfVZx/?lang=pt>. Acesso em: 13 jul. 2023.

SPITZBART, I. The impact of transactional versus transformational leadership on job satisfaction in the hotel industry. **Research in Hospitality Management**, v. 3, n. 1, p. 69–76, 2013. DOI: 10.1080/22243534.2013.11828305. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/22243534.2013.11828305>. Acesso em: 4 jul. 2023.

SPREITZER, G. *et al.* A Socially Embedded Model of Thriving at Work. **Organization Science - ORGAN SCI**, v. 16, p. 537–549, 2005. DOI: 10.1287/orsc.1050.0153. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.1050.0153>. Acesso em: 15 jul. 2023.

SPREITZER, G. M. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1442–1465, 1995. DOI: 10.2307/256865. Disponível em: <http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/256865>. Acesso em: 23 set. 2023.

SPREITZER, G. M. Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. **Handbook of organizational behavior**, v. 1, p. 54–72, 2008.

SPRINKLE, G. B. Perspectives on experimental research in managerial accounting. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 2–3, p. 287–318, 2003. DOI: 10.1016/S0361-3682(01)00058-7. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eee/aosoci/v28y2003i2-3p287-318.html>. Acesso em: 15 maio 2023.

SUTERO, D. D. **Efeitos do controle orçamentário rígido no empowerment psicológico e engajamento no trabalho: um estudo em instituições federais brasileiras**. 2022. 107 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2022. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/26979>. Acesso em: 3 mar. 2024.

SWIATCZAK, M. *et al.* How can performance measurement systems empower managers? An exploratory study in state-owned enterprises. **International Journal of Public Sector Management**, v. 28, n. 4/5, p. 371–403, 2015. DOI: 10.1108/IJPSM-08-2015-0142. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPSM-08-2015-0142/full/html>. Acesso em: 13 jul. 2023.  
em: 22 jul. 2023.

TIAN, X. *et al.* Positive resources for combating job burnout among Chinese telephone operators: Resilience and psychological empowerment. **Psychiatry Research**, v. 228, n. 3, p. 411–415, 2015. DOI: 10.1016/j.psychres.2015.05.073. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0165178115003856?via%3Dihub>. Acesso em: 12 jul. 2023.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento Científico sobre Liderança: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 4, p. 434–457, 2016. DOI: 10.1590/1982-7849rac2016140075. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552016000400434&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552016000400434&lng=pt&tlng=pt). Acesso em: 2 jul. 2023.

TVEDT, I. M. *et al.* Organizational values in support of leadership styles fostering organizational resilience: a process perspective. **International Journal of Managing**

**Projects in Business**, v. 16, n. 2, p. 258–278, 2023. DOI: 10.1108/IJMPB-05-2022-0121. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2022-0121>. Acesso em: 8 jun. 2023.

VALERO, J. N. *et al.* Does transformational leadership build resilient public and nonprofit organizations? **Disaster Prevention and Management**, v. 24, n. 1, p. 4–20, 1 jan. 2015. DOI: 10.1108/DPM-04-2014-0060. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/DPM-04-2014-0060>. Acesso em: 15 out. 2023.

VALMORBIDA, S. M. I. *et al.* Avaliação de Desempenho e Contabilidade Gerencial: Revisão Integrativa da Literatura para Superar as Dificuldades de Aplicação Prática da Avaliação de Desempenho na Gestão Organizacional. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 21, n. 3, p. 339–360, 2018. DOI: 10.51341/1984-3925\_2018v21n3a3. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/1489>. Acesso em: 15 maio 2023.

VAN THIELEN, T. *et al.* When does performance management foster team effectiveness? A mixed-method field study on the influence of environmental extremity. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 6, p. 766–782, 2018. DOI: 10.1002/job.2297. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2297>. Acesso em: 29 ago. 2023.

WILLIAMS, T. A. *et al.* Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. **The Academy of Management Annals**, v. 11, n. 2, p. 733–769, 2017. DOI: 10.5465/annals.2015.0134. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/annals.2015.0134>. Acesso em: 10 jun. 2023.

WONG, S.; GIESSNER, S. The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership. **Journal of Management**, v. 44, n. 2, p. 757–783, 2018. DOI: 10.1177/0149206315574597. Disponível em: <https://repub.eur.nl/pub/104060/>. Acesso em: 29 ago. 2023.

YANG, I. Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. **Journal of Management Development**, v. 34, n. 10, p. 1246–1261, 2015. DOI: 10.1108/JMD-02-2015-0016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-02-2015-0016/full/html>. Acesso em: 8 jul. 2023.

ZHAI, X. *et al.* Mapping promoting factors and mechanisms of resilience for performance improvement: The role of strategic human resource management systems and psychological empowerment. **Applied Psychology**, v. 72, n. 3, p. 915–936, 2023. DOI: 10.1111/apps.12411. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/apps.12411>. Acesso em: 29 ago. 2023.

ZHANG, J. *et al.* The dark and bright side of laissez-faire leadership: Does subordinates' goal orientation make a difference? **Frontiers in Psychology**, v. 14, n. 1, p. 1–12, 2023. DOI: [doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077357](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1077357). Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1077357>. Acesso em: 8 jul. 2023.

## APÊNDICE A – TCLE E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado(a) Profissional. Meu nome é Rosane da Silva Oliveira. Sou aluna do Curso de Mestrado em Ciências Contábeis do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria (PPGCC/UFSM). Estou realizando uma pesquisa para a elaboração de minha Dissertação de Mestrado, sob orientação do Prof. Dr. Cristiano Sausen Soares, cujo objetivo é avaliar a influência da consistência do sistema de gestão de desempenho e empoderamento psicológico na relação entre os estilos de liderança e resiliência organizacional na UFSM. Assim, solicitamos a sua colaboração no sentido de responder as questões objetivas de múltipla escolha abaixo apresentadas. O tempo necessário para sua participação é estimado entre 10 (dez) e (no máximo) 15 (quinze) minutos.

Informamos que em momento algum será necessária sua identificação. Os dados coletados serão tratados de maneira quantitativa e consolidada, não permitindo a identificação de respostas individuais, sendo utilizados apenas para fins científicos e acadêmicos. Importante destacar que após iniciar o preenchimento de suas respostas, se assim desejar, você ainda poderá desistir de participar a qualquer momento desta pesquisa, não concluindo o envio do formulário de respostas, sem a necessidade de apresentar qualquer justificativa. Ao concluir voluntariamente o envio de suas respostas, você concorda com a utilização destes dados para a produção e publicação da Dissertação de Mestrado e artigos científicos dela derivados.

Atendendo aos preceitos éticos informamos como possível desconforto que você poderá experimentar ao participar desta pesquisa, um eventual cansaço em relação ao tempo despendido para responder as questões objetivas de múltipla escolha apresentadas.

O documento integral do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido informado (TCLE) e o Termo de Confidencialidade firmado pelos pesquisadores responsáveis pela realização desta pesquisa consta em: <https://docs.google.com/document/d/1LDE9WFM4nhWjOKh1bGA-BUSZJCxdGXY/edit?usp=sharing&oid=109270615982032395426&rtpof=true&sd=true>

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos adicionais sobre esta pesquisa, fique à vontade para entrar em contato com os pesquisadores pelos e-mails “contabil\_rosane@hotmail.com” ou “cristianocontador@hotmail.com”.

Desde já agradecemos imensamente sua colaboração. Sua participação é muito importante para que possamos concluir nossa pesquisa. Muito obrigado!

### Bloco 1 – 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.

(continua)

N.	Afirmativas sobre estilo de liderança (EL).		Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			
			1	2	3	4	5	6	7
	<b>Meu chefe imediato...</b>								
ELTF1	Liderança Transformacional (Dimensão: Influência idealizada)	Faz-me sentir bem ao seu lado							
ELTF2		Tenho plena confiança nele.							
ELTF3		Sinto-me orgulhoso (a) em trabalhar com ele.							
ELTF4	Liderança Transformacional (Dimensão: Motivação inspiracional)	Expressa em poucas palavras o que eu posso e devo fazer.							
ELTF5		Passa uma imagem empolgante sobre o que eu posso fazer.							
ELTF6		Ajuda-me a encontrar significado no meu trabalho.							

(conclusão)

ELTF7	Liderança Transformacional (Dimensão: Estímulo intelectual)	Faz-me pensar sobre os antigos problemas com outras perspectivas.										
ELTF8		Proporciona-me novas perspectivas de olhar para os problemas.										
ELTF9		Consegue com que eu repense ideias que nunca tinha questionado antes.										
ELTF10	Liderança Transformacional (Dimensão: Consideração individualizada)	Ajuda a desenvolver-me.										
ELTF11		Permite-me saber o que ele pensa sobre o que estou fazendo.										
ELTF12		Dá atenção pessoal quando me sinto rejeitado.										
ELTS1	Liderança Transacional (Dimensão: Recompensa contingente)	Fala o que devo fazer para ser recompensado pelo meu trabalho.										
ELTS2		Reconhece/recompensa quando alcanço minhas metas.										
ELTS3		Chama atenção sobre o que posso conseguir pelo que realizo.										
ELTS4	Liderança Transacional (Dimensão: Gerenciamento por exceção)	Fica satisfeito quando atinjo os padrões desejados.										
ELTS5		Enquanto as coisas estiverem funcionando, ele não tenta mudar nada.										
ELTS6		Diz os padrões que devo seguir para conduzir bem o trabalho.										
AUSL1	Ausência de Liderança	Deixa-me trabalhar da mesma forma em que estou habituado.										
AUSL2		O que eu quero fazer é aprovado por ele.										
AUSL3		Pergunta-me somente o que é essencial.										

Fonte: Bass e Avolio (2000).

### Bloco 2 – Consistência do Sistema de Gerenciamento de Desempenho

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

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

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

### Bloco 3 – Empoderamento Psicológico

As afirmativas abaixo estão relacionadas ao empoderamento psicológico 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.	Empoderamento psicológico (EP).		Discordo Totalmente ←				→ Concordo Totalmente		
	Em relação ao empoderamento psicológico no trabalho...		1	2	3	4	5	6	7
EP1	Empoderamento Psicológico (Dimensão: Significado)	O trabalho que faço é muito importante para mim.							
EP2		Minhas atividades de trabalho são pessoalmente significativas para mim.							
EP3		O trabalho que faço é significativo para mim.							
EP4	Empoderamento Psicológico (Dimensão: Competência)	Estou confiante em relação à minha capacidade de realizar meu trabalho.							
EP5		Tenho autoconfiança quanto à minha capacidade de realizar as minhas atividades de trabalho.							
EP6		Eu domino as habilidades necessárias para o meu trabalho.							
EP7	Empoderamento Psicológico (Dimensão: Autodeterminação)	Tenho autonomia para realizar o meu trabalho.							
EP8		Eu posso decidir sozinho como fazer meu trabalho (prioridades na realização das tarefas).							
EP9		Tenho oportunidades consideráveis para ter independência e liberdade na forma como realizo o meu trabalho.							
EP10	Empoderamento Psicológico (Dimensão: Impacto)	Causo um grande impacto sobre o que acontece no meu departamento/setor.							
EP11		Tenho um controle considerável sobre o que acontece no meu departamento/setor.							
EP12		Tenho influência significativa sobre o que acontece no meu departamento/setor.							

Fonte: Spreitzer (1995)

#### Bloco 4 – Resiliência Organizacional

As afirmativas abaixo estão relacionadas à resiliência organizacional. 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.	Resiliência Organizacional (RO).		Discordo Totalmente ←				→ Concordo Totalmente		
	Em relação a cortes orçamentários, mudanças na legislação e incertezas ambientais no geral...		1	2	3	4	5	6	7
RO1	Resiliência Organizacional (Proativa)	Criamos consciência interna para interrupções (cortes orçamentários, mudanças na legislação e incertezas ambientais no geral) e fazemos tentativas de conscientizar nossos servidores.							
RO2		Analizamos e avaliamos a probabilidade e o impacto de possíveis interrupções (cortes orçamentários, mudanças na legislação e incertezas ambientais no geral).							
RO3		Melhoramos nossos recursos de prevenção de interrupções (cortes orçamentários, mudanças na legislação e incertezas ambientais no geral).							
RO4		Desenvolvemos uma espécie de planejamento de contingência para nos preparar para possíveis interrupções (cortes orçamentários, mudanças na legislação e incertezas ambientais no geral).							
RO5	Resiliência Organizacional (Reativa)	Somos capazes de reconhecer rapidamente que há uma situação ameaçadora.							
RO6		Podemos coletar e interpretar informações de dicas para medir a magnitude, a localização e as causas da interrupção (cortes orçamentários, mudanças na legislação e incertezas ambientais no geral).							
RO7		Podemos identificar, formular e avaliar rapidamente um conjunto de respostas possíveis à interrupção (cortes orçamentários, mudanças na legislação e incertezas ambientais no geral).							
RO8		Podemos organizar rapidamente uma equipe de resposta para possíveis cortes orçamentário com pessoal-chave.							
RO9		Temos muito sucesso em lidar com crises, inclusive em questões de relações públicas.							

Fonte: Jia *et al.* (2020)

#### Bloco 5 – Perfil da amostra

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

##### 1. Informe o seu gênero:

( ) Masculino ( ) Feminino

**2. Informe a sua faixa de idade:**

- Até 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- De 61 a 70 anos
- Acima de 70 anos

**3. Informe o seu estado civil:**

- Solteiro
- Casado
- Separado/divorciado
- Viúvo
- Outro

**4. Informe o tempo (anos) que trabalha na IFES:**

- 0 a 1 ano
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- mais de 10 anos

**5. Informe o Campi em que atua:**

- Cachoeira do Sul
- Frederico Westphalen
- Palmeira das Missões
- Santa Maria

**6. Qual a sua Unidades de Ensino:**

- Centro de Artes e Letras (CAL)
- Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE)
- Centro de Ciências Rurais (CCR)
- Centro de Ciências da Saúde (CCS)
- Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)
- Centro de Educação (CE)
- Centro de Educação Física e Desportos (CEFD)
- Centro de Tecnologia (CT)
- Colégio Politécnico
- Colégio Técnico Industrial
- Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo
- Pró-reitorias
- Outra unidade

**7. Indique a sua categoria funcional:**

- Técnico-Administrativo em Educação
- Docente

**8. Exerce atualmente cargo de chefia?**

- Sim
- Não

**9. Qual o seu Regime jurídico**

- CD sem vínculo
- CLT
- FG sem vínculo
- Regime jurídico único
- Substitutos e visitantes

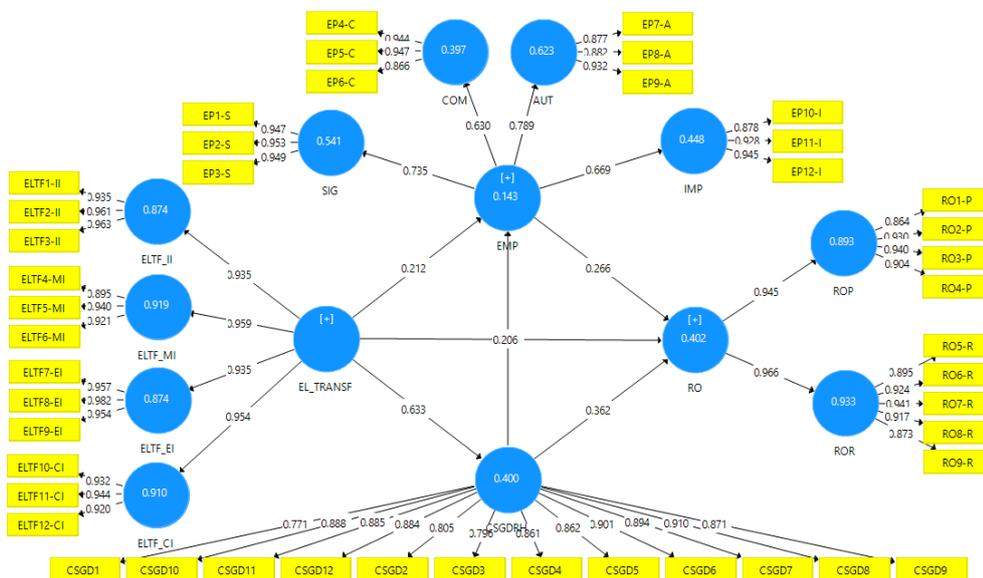
**10. Qual a sua formação acadêmica e área de atuação:**

- Ensino médio ou técnico
- Superior
- Mestrado
- Doutorado
- Pós doutorado

Área: \_\_\_\_\_

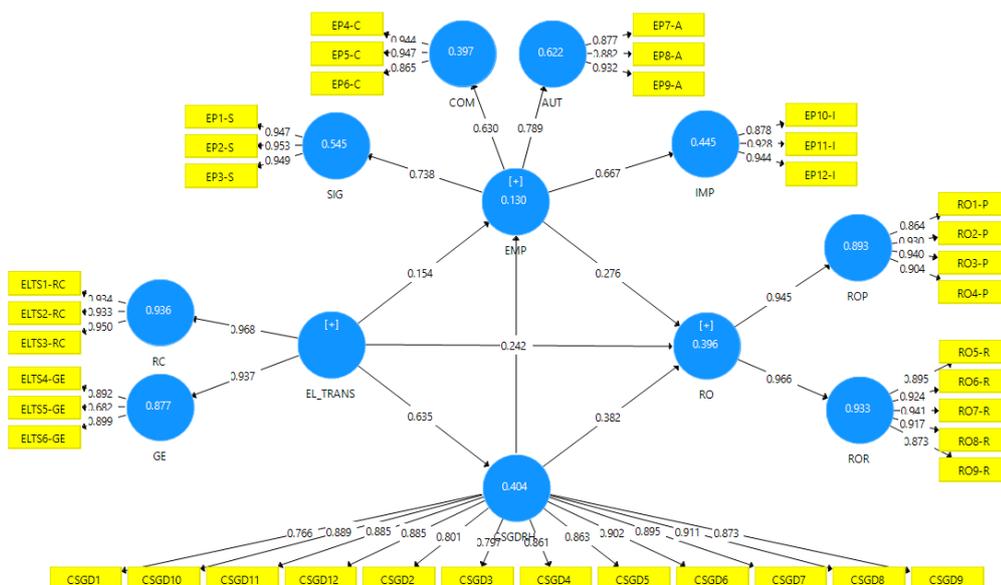
## APÊNDICE B – TESTE DE ROBUSTEZ

### Apêndice B - Liderança transformacional



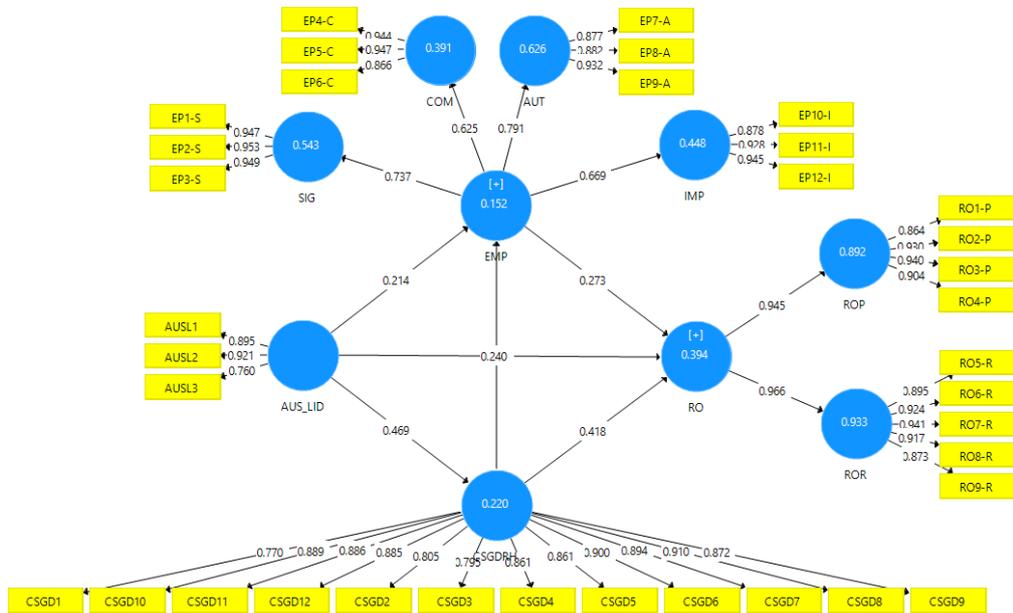
Fonte: Elaborado pela autora.

### Apêndice B - Liderança transacional



Fonte: Elaborado pela autora.

Apendice B - Liderança *Laissez-faire*



Fonte: Elaborado pela autora.