
EFEITOS MEDIADORES DA CONSISTÊNCIA DO SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO NA RELAÇÃO ENTRE ESTILO DE LIDERANÇA LAISSEZ-FAIRE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO NO SETOR PÚBLICO

MEDIATING EFFECTS OF THE CONSISTENCY OF THE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM IN THE RELATIONSHIP BETWEEN LAISSEZ-FAIRE LEADERSHIP STYLE AND JOB SATISFACTION IN THE PUBLIC SECTOR

Iago Ribeiro Bitencourt

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH 74C, Sala 4341, B. Camobi, CEP: 97105-900, Santa Maria/RS.

Telefone: (55) 3220-8000

E-mail: iagorbitecourt@gmail.com

Cristiano Sausen Soares

Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do Departamento de Ciências Contábeis e do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UFSM.

Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH 74C, Sala 4346, B. Camobi, CEP: 97105-900, Santa Maria/RS.

Telefone: (55) 3220-8000

E-mail: cristianocontador@hotmail.com

Recebido: 22/03/2024 Aprovado: 16/08/2024

Publicado: 20/08/2024

Luiz Henrique Figueira Marquazan

Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professor do Departamento de Ciências Contábeis e do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis da UFSM.

Endereço: Av. Roraima, nº 1000, Cidade Universitária, CCSH 74C, Sala 4442, B. Camobi, CEP: 97105-900, Santa Maria/RS.

Telefone: (55) 3220-8000

E-mail: luizmarquazan@gmail.com

Fabricia Silva da Rosa

Pós-doutora em Contabilidade e Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Professora do Departamento de Ciências Contábeis e do Programa de Pós-graduação em Contabilidade da UFSC.

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Reitor João David Ferreira Lima, s/n, Bairro Trindade, Florianópolis –SC, CEP 88040-970. Telefone: (48) 3721-9383

E-mail: fabricia.rosa@ufsc.br

RESUMO

Com objetivo de analisar os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos (CSGDRH) na relação entre o estilo de liderança laissez-faire (AUSL) e satisfação no trabalho (SATF) no setor público, desenvolveu-se uma pesquisa quantitativa e descritiva, com coleta de dados realizados por meio de questionários aplicados aos servidores públicos federais atuantes em autarquias vinculadas ao Ministério da Infraestrutura (MInfra). A amostra foi composta por 132 servidores, sendo que, 50 respondentes ocupam cargo de gestão e 82 não ocupam. As relações teóricas entre os constructos foram testadas por meio de modelagem de equações estruturais. Os resultados indicaram relações significativas e positivas entre o estilo de liderança laissez-faire e CSGDRH e entre a CSGDRH e satisfação no trabalho.

Porém não foi possível confirmar a relação entre AUSL e satisfação no trabalho, no entanto, quando testado o efeito mediador da CSDGRH na relação entre AUSL e satisfação no trabalho, os resultados estatísticos encontrados foram positivos e significativos. Estes achados evidenciam que a CSGDRH apoia os líderes ajudando a alinhar expectativas, determinar o nível de autonomia que beneficia os colaboradores e a organização, além de auxiliar na orientação do comportamento dos colaboradores de acordo com a visão da empresa, para moldar proativamente as relações organizacionais, sentimentos de cooperação, desempenho, motivação e satisfação.

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

ABSTRACT

With the aim of analyzing the effects of the consistency of the human resources performance management system (CHRPMS) on the relationship between the laissez-faire leadership style and job satisfaction in the public sector, a quantitative and descriptive, with data collection carried out through questionnaires applied to federal public servants working in agencies linked to the Ministry of Infrastructure (MInfra). The sample consisted of 132 employees, of which 50 respondents hold management positions and 82 do not. The theoretical relationships between the constructs were tested using structural equation modeling. The results indicated significant and positive relationships between laissez-faire leadership style and system consistency and job satisfaction. However, it was not possible to confirm the relationship between laissez-faire leadership style and job satisfaction, however, when tested the mediating effect of the consistency of the human resources performance management system on the relationship between laissez-faire leadership style and job satisfaction, the statistical results found were positive and significant. These findings show that a consistent human resources management system supports leaders by helping to align expectations, determine the level of autonomy that benefits employees and the organization, in addition to helping to guide employees' behavior in accordance with the company's vision, to proactively shape organizational relationships, feelings of cooperation, performance, motivation and satisfaction.

Keywords: Performance evaluation. Laissez-faire leadership style. Human resource Management. Job Satisfaction. Public sector.

1 INTRODUÇÃO

O movimento de modernização da administração pública trouxe uma importante discussão acerca da necessidade de mudanças na gestão governamental, principalmente no que diz respeito à consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos (GDRH) e relação com as lideranças (NAEM; JAMAL; RIAZ, 2017; NOBARI et al., 2021). Nesse sentido, os líderes são vistos como atores importantes no desenvolvimento das capacidades organizacionais e a geração de vantagens competitivas (OHUNAKIN et al., 2019). Os líderes ajudam a criar significado, construir uma visão compartilhada da realidade organizacional e promover o comprometimento a partir do impulso motivacional dos liderados (GARG; RAMJEE, 2013; THANH; QUANG, 2022). Em suma, os líderes podem ser responsáveis por moldar a direção futura das pessoas nas organizações (BASS; AVOLIO, 2000; GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018; LUNDMARK; RICHTER; TAFVELIN, 2021).

A forma como os líderes avaliam o desempenho de seus colaboradores é sugerida na literatura de contabilidade gerencial como um importante determinante de suas atitudes subsequentes relacionadas ao trabalho (BASS; AVOLIO, 2000). Além disso, os sistemas de avaliação e gestão de desempenho representam uma forma dos líderes exercerem a comunicação acerca das expectativas de desempenho e o desenvolvimento da confiança dos subordinados para expressarem sua liderança (KIM; HOLZER,

2014; SÁNCHEZ; MOREIRA, 2021). Para que sua utilização obtenha sucesso, os gestores devem participar de todas as fases da construção do modelo, que inicia pela definição, organização, medição, integração e administração (ROSA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2013).

O setor público precisa melhorar a performance dos seus funcionários para alcançar maior eficiência na prestação de serviços aos cidadãos, sendo indicada a implementação de uma gestão de desempenho eficaz que impacte positivamente no engajamento e satisfação no trabalho e nas relações organizacionais (MAAKE; HARMSE; SCHULTZ, 2021). No entanto, para que a avaliação de desempenho seja uma ferramenta útil aos gestores para motivar e treinar os funcionários, os procedimentos e processos utilizados devem ser aceitáveis por toda a estrutura organizacional, desde os subordinados até os líderes (IQBAL; ADEEL; KHAN, 2021). Dessa forma, é possível promover a modernização e o desenvolvimento de boas relações voltadas à satisfação no trabalho (MAAKE; HARMSE; SCHULTZ, 2021).

Um sistema de GDRH consistente é representado por meio de um ciclo contínuo de atividades que integra a gestão de informações e pessoas para promover uma gestão de desempenho que possa motivar os funcionários na realização das suas demandas (SHARMA; SHARMA; AGARWAL, 2016; YAHIAOUI; NAKHLE; FARNDAL, 2015; AUDENAERT et al., 2016; BAUWENS; AUDENAERT; DECRAMER, 2019). Nesse contexto, pesquisas anteriores mostram a necessidade de considerar a consistência nos sistemas de gestão de desempenho, uma vez que potenciais inconsistências podem impactar negativamente o bem-estar dos funcionários (AUDENAERT et al., 2016; BAUWENS; AUDENAERT; DECRAMER, 2019; KAKKAR; VOHRA, 2021).

Nesse sentido, a avaliação de desempenho, apesar de ser uma ferramenta valiosa e que pode corroborar os aspectos comportamentais e cognitivos dos funcionários, é considerada complexa na prática e sua implementação representa um desafio aos líderes. Embora haja a preocupação de encontrar maneiras de estabelecer indicadores claros de desempenho para avaliar o comportamento dos colaboradores no trabalho, a adoção de um sistema de avaliação de desempenho pode revelar problemas entre colaboradores e organizações, caso haja alguma inconsistência no processo, resultando em insatisfação no trabalho, mau comportamento e baixo desempenho (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015; AGARWAL, 2020; LOHMAN, 2021; OSMANI; SEJDIU; JUSUFI, 2021).

A figura do líder ocupa papel de destaque no contexto da avaliação de desempenho, contudo, quando o líder apresenta um estilo *laissez-faire*, ou ausência de liderança, como observado em estudos no contexto do setor público (GUIMARÃES et al., 2023), determinados aspectos comportamentais, como engajamento e satisfação no trabalho podem apresentar resultados divergentes. A partir do exposto, observa-se como oportunidade de pesquisa a necessidade de investigar a relação entre o estilo de liderança *laissez-faire* e a satisfação no trabalho e os possíveis efeitos moderadores da consistência do sistema de GDRH no setor público, apresentando-se como problema de pesquisa: Quais os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos na relação entre o estilo de liderança *laissez-faire* e satisfação no trabalho no setor público? Assim, o estudo objetiva analisar os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos (CSGDRH) na relação entre o estilo de liderança *laissez-faire* (AUSL) e satisfação no trabalho (SATF) no setor público.

A investigação desse tema apresenta contribuições teóricas, práticas e sociais. Ao considerar que a satisfação no trabalho é um importante objetivo das organizações (SCOTT; PANDEY, 2005; LAPIERRE; SPECTOR, 2005; CARVALHO; RIANA; SOARES, 2020), pois quanto mais satisfeitos com seus empregos, maiores serão os efeitos positivos no desempenho organizacional (FERREIRA; OTLEY, 2009), justifica-se investigar os efeitos da CSGDRH no contexto do setor público, em função da eficiência das ações do Estado estarem diretamente ligadas à gestão de pessoas (CARDOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011; YAHIAOUI; NAKHLE; FARNDAL, 2015; CAPPELLI; TAVIS, 2016; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020). Do mesmo modo, faz-se necessário considerar o líder como um

ator na criação de um ambiente mais envolvente, com funcionários mais satisfeitos e alinhados às estratégias organizacionais (OHUNAKIN et al., 2019; DONKOR; ZHOU, 2020; GUIMARÃES; BITENCOURT; SOARES, 2024; THU; LOAN; QUYNH, 2022). Assim, a pesquisa avança ao investigar o estilo de liderança *laissez-faire*, que é pouco explorado na literatura, quando comparado aos demais estilos (BASS; AVOLIO, 2000; MUSINGUZI et al., 2018; AL-MAAITAH et al., 2021), além de apresentarem resultados controversos (BUDIASIH et al., 2020; IQBAL; ADEEL; KHAN, 2021; YOHANNES; WASONGA, 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança *Laissez-Faire* e Consistência do Sistema de Gestão do Desempenho

A liderança *laissez-faire*, também denominada de ausência de liderança, permite que os membros de uma equipe tomem suas próprias decisões (GIAO; HUNG, 2018; BUDIASIH et al., 2020;). Dessa forma, é conhecido pela rédea livre e atribui autoridade aos seus subordinados, evitando a intervenção nos assuntos de trabalho, o que demonstra a falta de controle (CHAUDHRY; JAVED, 2012; CELDRAN, 2020). Assim, a responsabilidade recai sobre os liderados, enquanto os líderes desempenham um papel de ficar em segundo plano, fornecendo os recursos e apoios necessários para o estabelecimento de metas (PUNI; OFEI; OKOE, 2014; AMANCHUKWU; STANLEY; OLOLUBE, 2015; SPECCHIA et al., 2021).

A crença filosófica prevê a dificuldade de controlar a natureza humana, nesse sentido, tentar controlar e entender o ser humano é um desperdício de tempo e energia (IGBAEKEMEN, 2014). Partindo desse pressuposto, o líder *laissez-faire* tenta respeitar todas as diferenças dentro da organização sem dar sugestão ou crítica (GIAO; HUNG, 2018; BUDIASIH et al., 2020; LUNDMARK; RICHTER; TAFVELIN, 2021), na tentativa de não criar perturbação e manter o trabalho da maneira que seus subordinados julguem melhor (AMANCHUKWU; STANLEY; OLOLUBE, 2015; MUSINGUZI et al., 2018; WONG; GIESSNER, 2018; CELDRAN, 2020). Por se tratar de um estilo mais livre, cria boas oportunidades de aprendizado para os seguidores, permitindo uma tomada de decisão mais rápida e autônoma, sem esperar por procedimentos de aprovação, com grande incentivo à inovação e criatividade (CHAUDHRY; JAVED, 2012; AMANCHUKWU; STANLEY; OLOLUBE, 2015). Os líderes *laissez-faire* não interferem nos pensamentos e ações dos funcionários, mesmo em situações difíceis que exigem o papel de liderança, e evitam fazê-lo, pois parte do pressuposto de que a decisão cabe aos funcionários (PUNI, OFEI; OKOE, 2014; GIAO; HUNG, 2018).

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

Portanto, o sistema de avaliação e gestão de desempenho representam uma forma importante dos líderes exercerem a comunicação acerca das expectativas de desempenho e o desenvolvimento da confiança dos subordinados para expressarem sua liderança (KIM; HOLZER, 2014; SÁNCHEZ; MOREIRA, 2021). Assim, pode complementar e apoiar o estilo do líder para alinhar as atitudes e comportamentos dos colaboradores para alinhar com a filosofia e os objetivos das organizações (SALES, 2019; BACHRI et al., 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Nesse contexto, a primeira hipótese estabelece que: **H1. O estilo de liderança *laissez-faire* está positivamente relacionado à consistência do sistema de gestão de desempenho.**

2.2 Liderança *Laissez-Faire* e Satisfação no Trabalho

Garantir a alta satisfação dos funcionários é um pré-requisito para o aumento da produtividade, capacidade de resposta, qualidade e aceitação do serviço (SCOTT; PANDEY, 2005; LAPIERRE; SPECTOR, 2005; ALI; ANWAR, 2021). Portanto, é crucial determinar o estilo de liderança capaz de melhorar e promover comportamentos de trabalho inovadores e elevar o sentimento de satisfação (BASS; AVOLIO, 2000; ALHEET et al., 2021). Evidências apontam que a satisfação no trabalho está relacionada à satisfação pessoal, sendo diferente para cada indivíduo e faz parte de um processo motivacional (CARVALHO; RIANA; SOARES, 2020; DONKOR; ZHOU, 2020; ALI; ANWAR, 2021).

A satisfação no trabalho também se refere à atitude positiva de um funcionário em relação às tarefas atribuídas pela organização, de modo que o funcionário possa realizar uma variedade de tarefas possíveis para maximizar a satisfação desejada (SCOTT; PANDEY, 2005; LAPIERRE; SPECTOR, 2005; CARVALHO; RIANA; SOARES, 2020). Nessa linha, Winarsih, Bachri e Yulianto (2018) referem-se a um estado emocional agradável ou desagradável de como os funcionários percebem o trabalho.

O estilo *laissez-faire* demonstra ser adequado para funcionários autodisciplinados, responsáveis e com um alto nível de conhecimento e habilidades, visto que, é totalmente dependente das capacidades dos funcionários (CELDRAN, 2020; THANH; QUANG, 2022). Assim, funcionários que se sentem mais satisfeitos e motivados por terem maior grau de autonomia, tendem a moldar suas atitudes de forma positiva sob o estilo de liderança *laissez-faire* (WONG; GIESSNER, 2018).

A pesquisa de Yohannes e Wasonga (2021) investigou a relação entre estilo de liderança e satisfação dos professores atuantes em escolas na Etiópia, tendo três principais resultados: a prática do estilo de liderança transformacional representava um resultado estatisticamente menor na relação com a satisfação no trabalho, enquanto o estilo *laissez-faire* apresentava uma relação maior com a satisfação. Portanto, a partir dos resultados encontrados na literatura, propõem-se que: **H2. O estilo de liderança *laissez-faire* está positivamente relacionado à satisfação no trabalho.**

2.3 Consistência do Sistema de Gestão do Desempenho e Satisfação no trabalho

A GDRH no setor público requer a adoção de um tratamento estratégico para superação dos desafios (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020; RIVALDO, 2021; GUIMARÃES; BITENCOURT; SOARES, 2024), cuja consistência do sistema tende a ser um catalizador de mudança (AUDENAERT et al., 2016; BAUWENS; AUDENAERT; DECRAMER, 2019; KAKKAR; VOHRA, 2021). Nesses termos, exige-se uma série de políticas que envolvem as práticas de GDRH, sendo citadas: planejamento; monitoramento; avaliação; e, reconhecimento do desempenho dos funcionários (AUDENAERT et al., 2016; SHARMA; SHARMA; AGARWAL, 2016; TAWPEEDIE et al., 2019; AGARWAL, 2020).

É considerado um importante processo para alcançar uma gestão de recursos humanos mais eficiente, contudo, para que a sua institucionalização tenha sucesso no setor público e funcione como um impulsionador para um melhor desempenho, é preciso que os funcionários aceitem, compreendam os benefícios e cooperem (DOLEH; WEIR, 2007; KIM; HOLZER, 2014; VIDÉ et al., 2022). Nesse sentido, para que os colaboradores tenham uma alta performance, torna-se necessário que sejam estabelecidos os parâmetros de avaliação e que as práticas estejam alinhadas aos objetivos organizacionais (ISLAMI; MULOLLI; MUSTAFA, 2018; NOBARI et al., 2021).

A CSGDRH é objeto de pesquisa relacionado aos aspectos cognitivos de indivíduos e equipes, com foco em pesquisas voltadas à justiça organizacional (KIM; HOLZER, 2014), engajamento no trabalho (KAKKAR; VOHRA, 2021; MAAKE; HARMSE; SCHULTZ, 2021) e satisfação no trabalho (RIVALDO, 2021), que é provavelmente uma das abordagens mais relacionadas ao estilo de liderança (BACHRI et al., 2021; RIVALDO, 2021). Ao longo do tempo, as vantagens do sistema GDRH foram gradualmente reconhecidas, adquirindo impacto na produtividade, no comprometimento organizacional, na motivação e na satisfação por meio do alinhamento entre produtividade e recompensas dos funcionários (CAPPELLI; TAVIS, 2016; AL-JEDAIA; MEHREZ, 2020; ANAND; NEGI; GANGWAR, 2020). Diante desta perspectiva, propõem-se que: **H3. A consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos impacta positivamente na satisfação no trabalho.**

2.4 Liderança *Laissez-Faire*, CSGDRH e Satisfação no trabalho

Constantemente, são demandadas melhorias nos departamentos governamentais, que podem ser alcançadas, em parte, pela avaliação de desempenho dos funcionários, contanto que estes estejam alinhados aos objetivos da organização, o que implica na adoção consistente de um sistema (LAN et al., 2019; SALES, 2019; NOBARI et al., 2021). Com a conscientização de que a avaliação de desempenho pode ajudar na mudança de atitudes dos colaboradores, promover bons comportamentos e transparência no desenvolvimento das atividades, torna-se possível garantir uma colaboração vertical e horizontal (SÁNCHEZ; MOREIRA, 2021). As organizações utilizam essa ferramenta para apoiar o monitoramento da execução de tarefas e seus resultados (SHIRINASHIHAMA, 2019; TAWIEDIE et al., 2019; RIVALDO, 2021).

Dessa forma, avaliação de desempenho inclui diversos processos e atividades diferentes (ROSA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2013; SHIRINASHIHAMA, 2019; ANAND; NEGI; GANGWAR, 2020; VIDÉ et al., 2022). Compreende a determinação dos padrões de desempenho, a avaliação do líder em relação ao comportamento do subordinado durante o procedimento, a determinação da classificação de desempenho do avaliador e a comunicação entre avaliadores (LOHMAN, 2021).

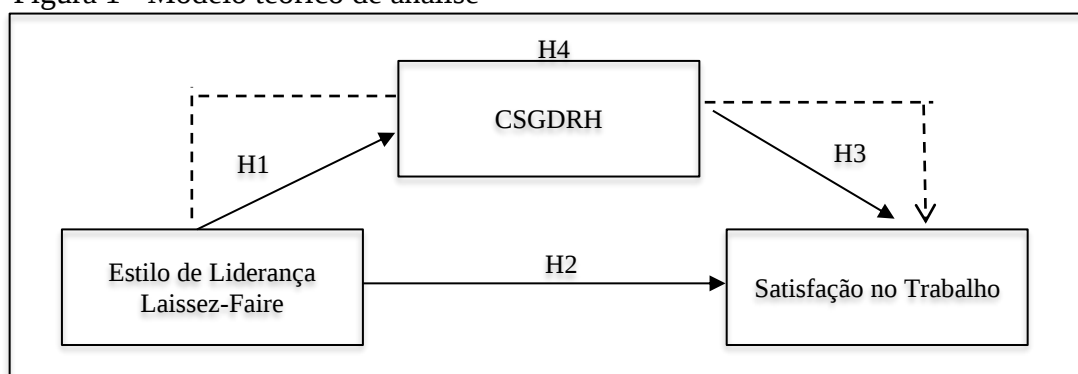
Projetar e implementar cuidadosamente um sistema de avaliação e gestão de desempenho que forneça feedback apropriado em diferentes níveis organizacionais pode esclarecer as condições necessárias à busca de objetivos (ROSA; ENSSLIN; ENSSLIN, 2013; BAYMANI et al., 2017). Pesquisas sobre o impacto da avaliação de desempenho nas atitudes dos funcionários enfatizam a necessidade de feedback e seu efeito positivo na performance individual e organizacional (DOLEH; WEIR, 2007). São identificados na literatura estudos que evidenciam que a avaliação de desempenho é eficaz para capacitar colaboradores e elevar comprometimento, responsabilidade, eficiência, qualidade do serviço e satisfação no trabalho (AUDENAERT et al., 2016; BAYMANI et al., 2017; BACHRI et al., 2021; LOHMAN, 2021).

Ao mesmo tempo, há estudos que evidenciam críticas direcionadas aos impactos negativos da gestão do desempenho dos funcionários, em relação ao seu bem-estar, levando a um menor grau de satisfação no trabalho e gerando frustração em relação ao sistema (NAEM; JAMAL; RIAZ, 2017). Essas reações podem dificultar qualquer discussão construtiva entre os líderes e subordinados para estabelecer novas metas. No entanto, um sistema consistente pode solucionar ou prevenir tais adversidades (ISLAMI; MULOLLI; MUSTAFA, 2018; ULLAH et al., 2021).

Com isso, um dos papéis mais importantes dos líderes passa a ser identificar e selecionar cuidadosamente os padrões relevantes de desempenho que podem levar ao alcance das metas e objetivos organizacionais (AL-JEDAIA; MEHREZ, 2020; AL-MAAITAH et al., 2021; ALHEET et al., 2021; STANKEVIČIŪTĖ; SAVANEVIČIENĖ, 2021). Portanto, os sistemas GDRH podem ser uma ferramenta crucial para os líderes comunicarem e alinharem expectativas, fortalecerem a confiança e a liderança, aumentando a satisfação no trabalho (ANAND; NEGI; GANGWAR, 2020; GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020). Dada a importância da implementação de um sistema GDRH com padrões apropriados que apoie a tomada de decisão dos líderes e ajude a influenciar positivamente o comportamento e as percepções dos seguidores, contribuindo com melhor desempenho, levanta-se a hipótese: **H4. A CSGDRH possui um efeito mediador na relação entre o estilo de liderança laissez-faire e a satisfação no trabalho.**

Destacadas as hipóteses da pesquisa, a Figura 1 apresenta o modelo teórico de análise.

Figura 1 - Modelo teórico de análise



Fonte Elaborado pelos autores (2023).

3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem do problema, o estudo caracteriza-se como quantitativo na medida em que os resultados produzidos são quantificados por meio de técnicas estatísticas. No que diz respeito ao objetivo, ele é definido como descritivo. Quanto ao procedimento, este estudo é definido como levantamento do tipo *survey*, pois aplica um conjunto de perguntas sobre um tema específico sem a pretensão de testar a competência dos entrevistados (GÜNTHER, 2003).

A população deste estudo incluiu servidores públicos que trabalham em órgãos federais vinculados ao Ministério das Infraestruturas (MInfra), em particular no ramo de transporte rodoviário. A importância do estudo da CSGDRH nas autarquias federais, deve-se ao esforço contínuo destas autoridades para melhorar a produtividade e a qualidade das atividades realizadas, explorando práticas e ferramentas de gestão que fornecem medição e melhoria do fluxo de trabalho e programas de qualidade de vida para servidores públicos do governo federal. Dessa forma, foram identificados como população os servidores das autoridades federais de transporte rodoviário relevantes ao MInfra e sua amostra foi constituída dos respondentes participantes do estudo, definida por acessibilidade e conveniência, sendo, portanto, uma amostra não probabilística (RICHARDSON, 2015).

O software Gpower® foi utilizado para determinar o número mínimo de respondentes para compor a amostra, especificando um poder explicativo de 0,8 e um efeito esperado de 0,15, sendo o construto mais relevante (CSGDRH) e as duas interações (Estilo de Liderança e Satisfação). Portanto, a amostra mínima necessária para obter validade estatística do modelo foi de 68 respondentes (HAIR JR. et al., 2009), sendo coletadas no total 132 respostas válidas. Já a coleta de dados foi realizada por meio de questionário eletrônico, no período de abril e maio de 2022, via Google Forms, e-mail e grupos de WhatsApp aos funcionários vinculados ao MInfra. Com este recorte, foi possível identificar a realidade do momento, por se caracterizar como um estudo não longitudinal (CRESWELL, 2010).

O questionário é composto por questões fechadas, com 13 afirmações de CSGDRH, 12 sobre estilo de liderança e 03 sobre satisfação no trabalho, utilizando uma escala Likert de sete pontos, variando de (1) discordo completamente até (7) concordo completamente, além de mais 5 questões relacionadas ao perfil do respondente. Ressalta-se que a escala de avaliação dos construtos foi validada em estudos anteriores. Porém, após a elaboração do questionário, foi realizado um pré-teste com os servidores públicos, não sendo observada necessidade de ajustes. O Quadro 1 lista os construtos do estudo e suas definições operacionais.

Quadro 1 - Constructos da pesquisa

Constructos/Variáveis	Definições Operacionais	Autores
Estilo de liderança <i>Laissez-Faire</i>	O estilo de liderança laissez-faire é definido através de uma postura passiva, que reflete na forma em que conduz as atividades de gestão, para influenciar o comportamento dos colaboradores.	Bass e Avolio (2000)
Consistência do sistema de GDRH	Um sistema de GDRH é julgado consistente nas situações em que os objetivos dos colaboradores estão alinhados aos objetivos organizacionais, com fornecimento de <i>feedback</i> ajustados aos objetivos definidos, cuja avaliação é realizada com base no <i>feedback</i> e acurácia, enquanto as recompensas são atribuídas proporcionalmente ao que foi avaliado.	Sharma et al. (2016)
Satisfação no Trabalho	A satisfação no trabalho se refere comprometimento dos funcionários, característico pelo comportamento positivo nos espaços de desenvolvimento do trabalho.	Scott e Pandey (2005)

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Ressalta-se o cuidado com os preceitos éticos, que para assegurar participação voluntária e garantir o anonimato de todos os participantes, foi encaminhado o Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE), junto ao instrumento da pesquisa.

Os dados foram coletados para análise estatística descritiva no programa Statistical Package for the Social Sciences® (SPSS) para avaliação da frequência das respostas obtidas por meio da análise de valores mínimos e máximos, frequências, médias, modas, medianas e desvio padrão. Também foram utilizadas técnicas de análise fatorial exploratória multivariada (AFE). Em seguida, foi realizada análise fatorial confirmatória para testar a confiabilidade e validade dos construtos em estudo. Esta análise examina até que ponto as variáveis medidas representam um número mínimo de construtos que se pretendem medir (HAIR JR. et al., 2009). Após análise confirmatória, o modelo de mensuração estrutural foi estimado por meio de modelagem de equações estruturais.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

Tabela 1 - Perfil dos participantes da pesquisa

Gênero	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Masculino	76	58%
Feminino	56	42%
Totais	132	100%
Faixa etária	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Até 30 anos	4	3,03%
De 31 a 40 anos	59	44,69%
De 41 a 50 anos	41	31,06%
De 51 a 60 anos	16	12,12%
Acima de 60 anos	12	9,1%
Totais	132	100%
Formação Acadêmica	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Ensino médio completo	3	2,3%
Ensino superior completo	43	32,5%
Especialização lato sensu/MBA	73	55,3%
Mestrado	10	7,6%
Doutorado	3	2,3%
Totais	132	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A maioria dos respondentes é do gênero masculino (58%). Em relação a faixa etária, observa-se que a maioria se identifica com idade entre 31 a 40 anos (44,69%) e 41 a 50 anos (31,06%). O estudo de Sarker, Crossman e Chinmeteepituck (2003), aplicado no setor público, destaca que a satisfação tende a aumentar à medida que os funcionários amadurecem e se tornam adultos e se familiarizam com as suas atividades. Quanto à formação acadêmica dos respondentes, os resultados apontam que 55,3% possuem formação profissional lato sensu/MBA, seguido de 32,5% com ensino superior, 7,6% com mestrado, 2,3% com doutorado, enquanto 2,3% tinham ensino médio completo. Os trabalhadores com níveis mais elevados de formação acadêmica têm maior probabilidade de se envolver em atividades essenciais, o que gera maior impacto na produtividade geral e cria maior unidade e homogeneidade dentro da categoria no setor público (CARDOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011).

Na Tabela 2 são apresentados os aspectos profissionais dos respondentes da pesquisa, em relação a sua área de atuação e tempo de formação.

Tabela 2 - Aspectos profissionais dos participantes da pesquisa

Área de atuação	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Meio	83	62,9%
Fim	49	37,1%
Totais	132	100%
Cargo de gestão	Freq. Abs.	Freq. Rel.
Exerce	50	37,9%
Não exerce	82	62,1%
Totais	132	100%
Período de atuação na instituição	Freq. Abs.	Freq. Rel.
De 8 anos a 10 anos	81	61,35%
De 11 anos a 16 anos	33	25%
Acima de 17 anos	18	13,65%
Totais	132	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme a Tabela 2, o ramo de atuação dos respondentes da pesquisa concentra-se na área meio (62,9%), enquanto os que atuam na área fim representam 37,1%. Além disso, constatou-se que 62,1% dos entrevistados não ocupam cargos de gestão no setor público e 37,9% exercem alguma atividade de gestão. Em relação ao período de atuação na instituição, destaca-se o período entre 8 a 10 anos (61,35%), seguido de 11 a 16 anos (25%), enquanto o menor período compreende um grupo de respondentes que está a mais de 17 anos (13,65%). Percebe-se que todos os respondentes atuam no órgão em período superior a 8 anos, podendo ser justificado pela estabilidade proporcionada por meio de concurso público. A estabilidade demonstra ser um fator preditor da satisfação extrínseca do funcionário, motivando-o a ficar mais tempo no mesmo emprego (SARKER; CROSSMAN; CHINMETEEPITUCK, 2003).

4.1 Análise descritiva

A Tabela 3 apresenta a análise da matriz de correlações entre as variáveis analisadas.

Tabela 3 - Matriz de correlação dos principais constructos

Variáveis	AUSL	CSGDRH	SATF
AUSL	1		
CSGDRH	,203*	1	
SATF	,254**	,625**	1

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

Legenda: AUSL. Ausência de liderança; CSGDRH. Consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; SATF. Satisfação.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Para estimar a correlação entre duas variáveis que não possuem distribuição conjunta bivariada normal, utiliza-se o coeficiente de correlação de Spearman em uma escala intervalar de 0,10 (correlação baixa), 0,30 (correlação média) e 0,50 ou superior (correlação alta) (MILES; SHEVLIN, 2001). Pode-se concluir que a maioria dos construtos analisados apresentam correlações bivariadas altas, positivas e significativas em $p > 0,01$. Como pode-se verificar na Tabela 4, foram realizados testes de efeito direto e indireto das variáveis da pesquisa: AUSL $\rightarrow$ CSGDRH; AUSL $\rightarrow$ SATF; CSGDRH $\rightarrow$ SATF; AUSL $\rightarrow$ CSGDRH $\rightarrow$ SATF.

Tabela 4 – Coeficientes estruturais do terceiro modelo testado

Hip.	Caminhos estruturais	Coefficiente Padronizado	Erro Padrão	t-values	p-values	R ²	Resultado
H1	AUSL $\rightarrow$ CSGDRH	0,210	0,092	2,283	0,023	0,044	Suportada
H2	AUSL $\rightarrow$ SATF	0,143	0,084	1,702	0,089	0,414	Não Sup.
H3	CSGDRH $\rightarrow$ SATF	0,598	0,060	9,920	0,000	0,414	Suportada
H4	AUSL $\rightarrow$ CSGDRH $\rightarrow$ SATF	0,126	0,056	2,230	0,026	0,414	Suportada

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

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com os resultados encontrados na Tabela 4 é possível identificar que a influência do estilo de liderança *laissez-faire*, ou ausência de liderança, na CSGDRH é positiva e significativa, com $p < 0,023$ e coeficiente de caminhos de 0,210. Diante do exposto, é possível confirmar a hipótese **H1. O estilo de liderança *laissez-faire* está positivamente relacionado à consistência do sistema de gestão de desempenho.** Entende-se que os diferentes estilos de lideranças afetam a CSGDRH, pois os líderes têm autonomia para determinar os critérios que serão estabelecidos na avaliação (KLEIN; SPECKBACKER, 2020). Portanto, esse alinhamento precisa estar ajustado de acordo com as particularidades de cada equipe, com ações específicas que visam ser influentes, receptivas, interativas e persuasivas, tornando o

sistema uma ferramenta executiva para atingir os objetivos organizacionais (IGBAEKEMEN, 2014). Tendo em vista que o estilo de liderança *laissez-faire* é caracterizado por ser mais ausente e adotar uma postura passiva, permitindo que os colaboradores trabalhem da forma que julgam melhor, sem tentar aplicar nenhuma intervenção, um sistema consistente de GDRH, pode auxiliar em situações que necessitam do papel do líder (IGBAEKEMEN, 2014; PUNI, OFEI; OKOE, 2014; GIAO; HUNG, 2018; BUDIASIH et al., 2020).

Por sua vez, os resultados apresentados não permitem suportar a hipótese H2, que versa sobre o efeito do estilo de liderança *laissez-faire* na satisfação no trabalho, revelando que apenas esse estilo pode não ser suficiente para influenciar significativa e positivamente a satisfação no trabalho, sugerindo a necessidade de intervenção de outras possíveis variáveis. Esses resultados são convergentes com os estudos de Musunguzi et al. (2018), Lundmark, Richter e Tafvelin (2021), Specchia et al. (2021), e diverge dos achados de Budiasih et al. (2020), Iqbal, Adeel e Khan (2021), Yohannes e Wasonga (2021).

Os resultados de Chaudhry e Javed (2012) apontam que devido a administração não intervir, o nível de incentivos para o *laissez-faire* é baixo. Também houve uma relação positiva, mas não significativa com este estilo, o que sugere que o líder que aplica uma liderança passiva não é considerado importante para melhorar a motivação dos funcionários em comparação com outros estilos de liderança. Portanto, deve-se encontrar e adotar uma abordagem benéfica e saudável para cada funcionário (CHAUDHRY; JAVED, 2012).

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

Para Skogstad et al. (2014), uma questão central se refere ao tempo necessário para que o estilo de liderança influencie significativamente o comportamento dos colaboradores, pois um lapso de tempo muito curto pode não ser o suficiente, por outro lado, em um espaço temporal muito grande a eficácia do líder pode desaparecer. Com tal discussão, os autores encontraram em seu estudo que o estilo *laissez-faire* prevê menor satisfação no trabalho nos dois primeiros anos de liderança. É comum nesses casos, por haver ausência de liderança, os funcionários carecerem de motivação e inspiração, sentindo-se inseguros quanto ao seu papel na organização (GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018; LUNDMARK; RICHTER; TAFVELIN, 2021; THANH; QUANG, 2022).

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

Com base nesses achados, também é possível suportar a hipótese H4, com nível de significância de $p < 0,026$ e coeficiente de caminhos 0,126: **H4. A consistência do sistema de gestão de recursos humanos possui um efeito mediador na relação entre o estilo de liderança *laissez-faire* e a satisfação no trabalho.** O líder *laissez-faire* é caracterizado por uma liderança mais livre, que evita possíveis intervenções, atribuindo autoridade aos colaboradores e permitindo a realização do trabalho da sua maneira (CHAUDHRY; JAVED, 2012; GLAMBEK; SKOGSTAD; EINARSEN, 2018; BUDIASIH et al., 2020; CELDRAN, 2020). Nesse sentido, o sucesso dessa liderança depende das expectativas do liderado, visto que, por um lado, pode ser interpretado como um trabalho baseado em autonomia positiva, enquanto por outro, pode gerar uma responsabilidade inapropriada (WONG; GIESSNER, 2018).

Portanto, o sistema de GDRH pode ser uma importante ferramenta pela qual os líderes podem comunicar e alinhar suas expectativas, fortalecer a confiança, articular sua liderança e promover maior satisfação no trabalho (GUESSER; ENSSLIN; PETRI, 2020).

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

A ausência de liderança, pode ter um impacto menor na satisfação no trabalho durante os dois primeiros anos, isso pode ser explicado devido a estarem fracamente associados ao comprometimento afetivo entre os funcionários (GARG; RAMJEE, 2013; SKOGSTAD et al., 2014). Especula-se que os funcionários com vínculo emocional com a organização empregadora provavelmente apresentarão resultados no trabalho mesmo com pouca orientação, como no estilo de liderança *laissez-faire* (DONKOR; ZHOU, 2020). Concomitante, quanto mais alinhados os elementos da CSGDRH, maior é o poder de influenciar e conduzir a visão do colaborador para alcance dos objetivos organizacionais (KLEIN; SPECKBACKER, 2020) e mais propensos a moldar proativamente o seu relacionamento com a equipe (CAPPELLI; TAVIS, 2016).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi analisar a consistência dos sistemas de gestão de recursos humanos do setor público na relação entre estilo de liderança *laissez-faire* e satisfação no trabalho. Para tanto, foi realizado um estudo quantitativo, descritivo e de levantamento junto a 132 servidores atuantes no MInfra, do governo federal brasileiro. Dentre os respondentes, 50 eram gestores e 82 não gestores. A modelagem de equações estruturais foi utilizada para examinar as relações analíticas.

Foi possível identificar que o estilo de liderança *laissez-faire* está positivamente relacionado à CSGDRH. Isso é explicado por ser um estilo que assume uma postura passiva, permitindo que os funcionários trabalhem da maneira que acharem melhor, sem tentar realizar qualquer interferência. Dessa forma, o um sistema de GDRH consistente pode auxiliar quando se faz necessário desempenhar o papel do líder.

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

Quando testada a CSGDRH como mediadora da relação entre o estilo de liderança *laissez-faire* e a satisfação no trabalho, identificou-se um efeito positivo e estatisticamente significativo. Assim, é possível inferir que essa consistência apoia o líder ao auxiliar no alinhamento de expectativas, ajuste para determinar um nível de autonomia benéfico aos colaboradores e à organização, além de ajudar a conduzir o comportamento do colaborador na visão da empresa, voltadas aos aspectos que podem moldar

proativamente nos relacionamentos organizacionais, senso de cooperação, performance, motivação e satisfação.

O estilo livre da liderança *laissez-faire* pode representar uma boa oportunidade para que os colaboradores expressem sua criatividade e oportunidades para aprendizado, o que desperta maior motivação. No entanto, apesar de ser considerado uma característica benéfica, também pode gerar um certo desconforto e inconformidade, quando percebida uma responsabilidade exagerada ou inapropriada (WONG; GIESSNER, 2018). Nesse contexto, um sistema de GDRH consistente pode ajudar a estabelecer e orientar os colaboradores para um grau de autonomia benéfico às organizações (ARNABOLDI; LAPSLEY; STECCOLINI, 2015; LAN et al., 2019; OSMANI; SEJDIU; JUSUFI, 2021).

A presente pesquisa contribui para a literatura ao produzir novos conhecimento em relação aos efeitos do estilo *laissez-faire* na satisfação no trabalho, o que pode ajudar a compreender como esse estilo pode influenciar na atitude e comportamento dos colaboradores. Também avança ao testar o efeito mediador da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos, evidenciando como é importante ferramenta para apoiar o plano de ação do líder e a sua eficácia no ambiente organizacional.

Por fim, algumas limitações do estudo estão atreladas ao teste de apenas um estilo de liderança, a amostra que compreende apenas os respondentes voluntários desta pesquisa e a aplicação da metodologia quantitativa que restringe a análise, não permitindo maior profundidade em determinados aspectos. Como oportunidades de pesquisa, sugere-se o teste de outros estilos de liderança, a ampliação para outros ambientes organizacionais, além do setor público e o teste de outras variáveis que podem predizer ou mediar as relações testadas.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, A. Investigating design targets for effective performance management system: an application of balance scorecard using QFD. **Journal of Advances in Management Research**, v. 18, n. 3, p. 353-367, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JAMR-05-2020-0075/full/html?skipTracking=true>. Acesso em 17 fev. 2023.

AL-JEDAIA, Y.; MEHREZ, A. The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. **Management Science Letters**, v. 10, n. 9, p. 2077-2088, 2020. Disponível em: <https://growingscience.com/beta/msl/3739-the-effect-of-performance-appraisal-on-job-performance-in-governmental-sector-the-mediating-role-of-motivation.html>. Acesso em 10 jun. 2023

AL-MAAITAH, D. A. A.; MAJALI, T., ALSOUD, M.; AL-MAAITAH, T. A. A. The Role Of Leadership Styles On Staffs Job Satisfaction In Public Organizations. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, v. 27, n. 1, p. 772-783, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/416/41632450004.pdf>. Acesso em 1 fev. 2023.

ALHEET, A. F.; ADWAN, A. A.; AREIQAT, A. Y.; ZAMIL, A. M. A.; SALEH, M. A. The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. **Management Science Letters**, v. 11, n. 1, p. 239-246, 2021. Disponível em: <https://growingscience.com/beta/msl/4192-the-effect-of-leadership-styles-on-employees-innovative-work-behavior.html>. Acesso em 16 fev. 2023.

ALI, B.; ANWAR, G. An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. International journal of Engineering. **Business and Management**, v. 5, n. 2, p. 21-30,

2021. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3822723. Acesso em 10 jun. 2023,

AMANCHUKWU, R. N.; STANLEY, G. J.; OLOLUBE, N. P. A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. **Management**, v. 5, n. 1, p. 6-14, 2015.

ANAND, A. K.; NEGI, Y. S.; GANGWAR, V. P. Effect of Performance Appraisal System on Organizational Commitment and Employee Productivity and its Linkage to Periodical Performance Review: a study of tehri hydro power Project. **Scientific Journals in Palaeontology and Egyptology**, v. 17, n. 7, p. 14262- 14279, 2020. Disponível em: <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/5390>. Acesso em 15 maio 2023.

ARNABOLDI, M.; LAPSLEY, I.; STECCOLINI, I. Performance management in the public sector: The ultimate challenge. **Financial Accountability & Management**, v. 31, n. 1, p. 1-22, 2015. Disponível em: <https://www.research.ed.ac.uk/en/publications/performance-management-in-the-public-sector-the-ultimate-challeng>. Acesso em 10 maio 2023.

AUDENAERT, M.; DECRAMER, A.; GEORGE, B.; VERSCHUERE, B.; WAEYENBERG, T. V. When employee performance management affects individual innovation in public organizations: The role of consistency and LMX. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 5, p. 1-20, 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2016.1239220>. Acesso em 15 maio 2023.

BACHRI, S.; ALETHEA, M.; HABIBAH, S.; DARWIS, I. The Effect of Leverage, Profitability, Agency Cost, and Inflation Rate in Predicting Company Factor. **The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)**, v. 3, n. 1, p. 86-97, 2021. Disponível em: <https://www.growingscholar.org/journal/index.php/TIJOSSW/article/view/94>. Acesso em 17 fev. 2023.

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

BAUWENS, R.; AUDENAERT, M.; DECRAMER, A. Fostering societal impact and job satisfaction: the role of performance management and leader–member exchange. **Public Management Review**, v. 21, n. 10, p. 1486-1515, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2018.1561928>. Acesso em 10 jun. 2023.

BAYMANI, S.; ELAHI, N.; ADINEH, M.; HAGHIGHYZADEH, M. H. Impact of nurse's performance evaluation by the compilation method on their job satisfaction: results of a pilot study. **Indo American Journal of Pharmaceutical Sciences**, p. 1464-1470, 2017. Disponível em: https://www.academia.edu/33793038/IMPACT_OF_NURSES_PERFORMANCE_EVALUATION_BY_THE_COMPILATION_METHOD_ON_THEIR_JOB_SATISFACTION_RESULTS_OF_A_PILOT_STUDY. 20 abr. 2023.

BUDIASIH, Y.; HARTANTO, C. F. B.; HA, T. M., NGUYEN, P. T.; USANTI, T. P. The Mediating Impact of Perceived Organisational Politics on the Relationship between Leadership Styles and Job Satisfaction. **International Journal of Innovation**, v. 10, n. 11, p. 478-495, 2020. Disponível em: https://www.ijicc.net/images/vol10iss11/101134_Budiasih_2020_E_R.pdf. Acesso em 30 mar. 2023.

CAPPELLI, P.; TAVIS, A. **The performance management revolution**. Harvard Business Review, p. 1-16, 2016.

CARDOSO JÚNIOR, J. C. C.; NOGUEIRA, R. P. Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 62, n. 3, p. 237-260, 2011. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/71>. Acesso em 1 fev. 2023.

CARVALHO, A. C., RIANA, I G., SOARES, A. C. Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. **International Research Journal of Management, IT & Social Sciences**, v. 7, n. 5, p. 13-23, 2020. Disponível em: <https://media.neliti.com/media/publications/329912-motivation-on-job-satisfaction-and-emplo-0d736b8c.pdf>. Acesso em 30 mar. 2023.

CELDRAN, C. B. Leadership Styles and Job Satisfaction in the Colleges of Nursing among the Universities in Zamboanga City. **International Journal of Innovation**, v. 11, n. 7, p. 444-455, 2020. Disponível em: https://www.ijicc.net/images/vol11iss7/11737_Celdran_2020_E_R.pdf. Acesso em 20 abr. 2023.

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

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

DOLEH, J. A.; WEIR, D. Dimensions of Performance Appraisal Systems in Jordanin Private and Public Organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 1, p. 75-84. 2007. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585190601068334>. Acesso em 20 abr. 2023.

DONKOR, F.; ZHOU, D. Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissezfaire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. **Journal of Psychology in Africa**, v. 30, n. 1, p. 30-36, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14330237.2020.1712808>. Acesso em 20 abr. 2023.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. T. The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263- 282, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500509000432>. Acesso em 30 mar. 2023.

GARG, A. K.; RAMJEE, D. The relationship between leadership styles and employee commitment at a parastatal company in South Africa. **The International Business & Economics Research Journal**, v. 12, n. 11, 1411, 2013. Disponível em: <https://clutejournals.com/index.php/IBER/article/view/8180>. Acesso em 30 mar. 2023.

GIAO, H. N. K.; HUNG, P. C. The impact of leadership style on job satisfaction of District 3 Party Committee employees, Ho Chi Minh City. **Journal of Finance and Marketing**, 23-34, 2018.

GLAMBEK, M.; SKOGSTAD, A.; EINARSEN, S. Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study. **Work & Stress**, 32(3), 297-312, 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02678373.2018.1427815>. Acesso em 1 fev. 2023.

GÖZÜKARA, Y.; HATİPOYLY, Z.; GÜNEY, Ö. The Impact of Perceived Leadership Style on Performance Appraisal Satisfaction and Organizational Diagnosis in terms of Turnover Intention. **International Journal of Business and Management**, 12(9), 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/319257676_The_Impact_of_Perceived_Leadership_Style_on_Performance_Appraisal_Satisfaction_and_Organizational_Diagnosis_in_terms_of_Turnover_Intention. Acesso em 15 maio 2023.

GUESSER, P. C. L.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, 15(4), 42-67, 2020. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/19644>. Acesso em 15 maio 2023.

GUIMARÃES, D. E. L.; BITENCOURT, I. R.; SOARES, C. S. Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos no Setor Público: Análise de um Fragmento da Literatura e Oportunidades de Pesquisa. **Gestão e Conexões**, v. 13, n. 1, p. 120-146, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/42072>. Acesso em 28 jan. 2024.

GUIMARÃES, D. E. L.; SOARES, C. S.; DA SILVA ZONATTO, V. C.; DOS SANTOS, E. A.; GONZAGA, R. P. Efeitos da Justiça Organizacional na relação entre Consistência na Gestão de Desempenho e Engajamento no Trabalho. **Estudios Gerenciales**, p. 368-378, 2023. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v39n168/0123-5923-eg-39-168-368.pdf>. Acesso em 28 jan. 2024.

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

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

IGBAEKEMEN, G. O. Impact of Leadership Style on Organization Performance: A Strategic Literature Review. **Public Policy and Administration Research**, v. 4, n. 9, p. 126-135, 2014. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/234669288.pdf>. Acesso em 10 jun. 2023

IQBAL, Z.; ADEEL, M.; KHAN, M. M. The Effect of Leadership Styles (Laissez-Faire, Transactional and Transformational Leadership) on Employees Job Satisfaction: A Case Study on Banking Sector of Pakistan. **Elementary Education Online**, v. 20, n. 2, p. 1387-1396, 2021. Disponível em: https://www.academia.edu/8478010/Leadership_Styles_and_Employees_Job_Satisfaction_A_Case_from_the_Private_Banking_Sector_of_Pakistan. Acesso em 10 abr. 2023.

ISLAMI, X.; MULOLLI, E.; MUSTAFA, N. Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. **Future Business Journal**, v. 4, n. 1, p. 94-108, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2314721016300275>. Acesso em 10 abr. 2023.

KAKKAR, S.; VOHRA, N. Self-Regulatory Effects of Performance Management System Consistency on Employee Engagement: A Moderated Mediation Model. **American Business Review**, v. 24, n. 1, 2021. Disponível em: <https://digitalcommons.newhaven.edu/americanbusinessreview/vol24/iss1/11/>. Acesso em 10 abr. 2023

KIM, T.; HOLZER, M. Public Employees and Performance Appraisal: A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process. **Review of Public Personnel Administration**, v. 36, n. 1, p. 31-56, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276270443_Public_Employees_and_Performance_Appraisal_A_Study_of_Antecedents_to_Employees'_Perception_of_the_Process. Acesso em 10 jun. 2023.

KLEIN, A.; SPECKBACHER, G. Does Using Accounting Data in Performance Evaluations Spoil Team Creativity? The Role of Leadership Behavior. **The Accounting Review**, v. 95, n. 4, p. 313-330, 2020. Disponível em: <https://publications.aaahq.org/accounting-review/article/95/4/313/4161/Does-Using-Accounting-Data-in-Performance>. Acesso em 1 fev. 2023.

LAN, T.; CHANG, I.; MA, T.; ZHANG, I.; CHUANG, K. Influences of Transformational Leadership, Transactional Leadership, and Patriarchal Leadership on Job Satisfaction of Cram School Faculty Members. **Sustainability**, v.11, n. 12, p. 1-13, 2019. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/12/3465>. Acesso em 30 mar. 2023.

LAPIERRE, L. M.; SPECTOR, P. E. Sexual Versus Nonsexual Workplace Aggression and Victims' Overall Job Satisfaction: A Meta-Analysis. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 10, n. 2, p. 155-169, 2005. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15826225/>. Acesso em 30 mar. 2023.

LOHMAN, L. Evaluation of university teaching as sound performance appraisal. **Studies in Educational Evaluation**, v. 70, p. 1-11, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191491X21000341>. Acesso em 30 mar. 2023.

LUNDMARK, R.; RICHTER, A.; TAFVELIN, A. Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. **Journal of Change Management**, v. 22, n. 1, p. 40-58, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2021.1951811#:~:text=Thus%2C%20managers%20laissez%2Dfaire,loss%20of%20this%20conditional%20resource>. Acesso em 20 abr. 2023.

MAAKE, G.; HARMSE, C. P.; SCHULTZ, C. M. Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa. **AS Journal of Human Resource Management**, v. 19, p. 1-12, 2021. Disponível em: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1507/2689>. Acesso em 20 abr. 2023.

MUSINGUZI, C.; NAMALE, L.; RUTEBEMBERWA, E.; DAHAL, A.; NAHIRYA-NTEGE, P.; KEKITIINWA, A. The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. **Journal of Healthcare Leadership**, v. 10, p. 21-32, 2018. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29719425/>. Acesso em 1 fev. 2023.

NAEM, M.; JAMAL, W.; RIAZ, M. K. The Relationship of Employees' Performance Appraisal Satisfaction with Employees' Outcomes: Evidence from Higher Educational Institutes. **FWU Journal of Social Sciences**, v. 11, n. 2, p. 71-81, 2017. Disponível em: http://sbbwu.edu.pk/journal/Winter_2017_Vol_11_No_2/7.%20The%20relationship%20of%20employees%20Performance.pdf. Acesso em 1 fev. 2023.

NOBARI, Z. B.; GHOLIPOUR, A.; EBRAHIMI, E.; SHOJA, A. Employee performance appraisal system development in the National Library and Archives of Iran (NLAI): soft operational research approach. **Performance Measurement and Metrics**, 22(2), 117-136, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PMM-09-2020-0050/full/html>. Acesso em 1 fev. 2023.

OHUNAKIN, F.; ADENIJI, A. A.; OLUDAYO, O. A.; OSIBANJO, A. O.; ODUYOYE, O. O. Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 18, n. 4, p. 441-470, 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15332845.2019.1626795>. Acesso em 30 mar. 2023.

OSMANI, F.; SEJDIU, S.; JUSUFI, G. Organizational Climate and Job Satisfaction: Empirical Insights from Kosovo Manufacturing and Service Sector Organisations. **Journal of Contemporary Management Issues**, v. 27, n. 1, p. 361-377, 2021. Disponível em: <https://hrcak.srce.hr/279787>. Acesso em 30 mar. 2023.

PUNI, A.; OFEI, S. B.; OKOE, A. The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. **International Journal of Marketing Studies**, v. 6, n. 1, p. 177-185, 2014. Disponível em: <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijms/article/view/33673>. Acesso em 1 fev. 2023.

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

RIVALDO, Y. Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam. **The Winners**, v. 22, n. 1, p. 25-30. 2021. Disponível em: <https://journal.binus.ac.id/index.php/winners/article/download/7039/4152/38599>. Acesso em 10 jun. 2023.

ROSA, F. S. DA.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho: processo de revisão sistêmica de literatura internacional. **Revista Científica Eletrônica de Engenharia de Produção**, v. 13, n. 2, p. 390-416, 2013. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/806>. Acesso em 11 fev. 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. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PAR-03-2018-0019/full/html>. Acesso em 28 abr. 2023.

SÁNCHEZ, T. G.; MOREIRA, M. A. Perceptions of Teaching Performance Assessment in Higher Education: A Study in Portugal. **Innovations in Education and Teaching International**, v. 58, n. 3,

p. 261-271, 2021. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14703297.2020.1733632>. Acesso em 10 jan. 2023.

SARKER, S. J., CROSSMAN, A., & CHINMETEEPITUCK, P. The relationships of age and length of service with job satisfaction: na examination of hotel employees in Thailand. **Journal of Managerial Psychology**, v. 18, n. 7, p. 745-758, 2003. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/233508346_The_relationships_of_age_and_length_of_service_with_job_satisfaction_An_examination_of_hotel_employees_in_Thailand. Acesso em 30 mar. 2023.

SCOTT, P. G.; PANDEY, S. K. Red tape and public service motivation: Findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. **Review of Public Personnel Administration**, v. 25, n. 2, p. 155-180, 2005. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X04271526?journalCode=ropa>. Acesso em 20 jan. 2023.

SHARMA, N. P.; SHARMA, T.; AGARWAL, M. N. Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development. **Employee Relations**, v. 38, n. 2, p. 224-247, 2016. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2016-03174-006>. Acesso em 20 jan. 2023.

SHIRINASHIHAMA, Y. **Hybridization, Managerial Discretion, and Management Accounting: A Case Study of Public Hospitals**. SSRN, 2019. Disponível em:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4070149. Acesso em 20 jan. 2023.

SKOGSTAD, A.; ASLAND, M. S.; NIELSEN, M. B.; HETLAND, J.; MATTHIESE, S. B.; EINARSEN, S. The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction. **Zeitschrift fr Psychologie**, v. 222, n. 4, p. 221-232, 2014. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2014-49512-005>. Acesso em 11 fev. 2023.

SPECCHIA, M. A.; COZZOLINO, M. R.; CARINI, E.; PILLA, A. D.; GALETTI, C.; RICCIARDI, W. DAMIANI, G. Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 4, p. 1-15, 2021. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33562016/>. Acesso em 11 fev. 2023.

STANKEVIČIŪTĖ, Ž & SAVANEVIČIENĖ, A. Linkage between Leaders' Behaviour in Performance Management, Organisational Justice and Work Engagement in Public Sector. **Economies**, v. 9, n. 1, p. 1-24, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-7099/9/1/15>. Acesso em 1 fev. 2023.

TAWEEDIE, D.; WILD, D.; RHODES, C.; MARTINOV-BENNIE, N. How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. **International Journal of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 76-96, 2019. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijmr.12177>. Acesso em 3 jun. 2023.

THANH, N. H.; QUANG, N. V. Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. **SAGE Open**, 1-18, 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440221094606>. Acesso em 3 jun. 2023.

THU, N. H.; LOAN, L. T. M.; QUYNH, N. D. Employees' job satisfaction, job performance and their relationship during the COVID-19 pandemic in Vietnam. **Organizational Psychology**, v. 12, n. 2, p. 38-55, 2022. Disponível em: <https://cyberleninka.ru/article/n/employees-job-satisfaction-job-performance-and-their-relationship-during-the-covid-19-pandemic-in-vietnam>. Acesso em 12 maio 2023.

ULLAH, Z.; AHMAD, N.; SCHOLZ, M.; AHMED, B.; AHMAD, I.; USMAN, M. Perceived Accuracy of Electronic Performance Appraisal Systems: The Case of a Non-for-Profit Organization from na Emerging Economy. **Sustainability**, 13, 1-16, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2109>. Acesso em 30 mar. 2023.

VIDÉ, F.; MICACCHI, L.; BARBIERI, M.; VALOTTI, G. The Renaissance of Performance Appraisal: Engaging Public Employees Through Perceived Developmental Purpose and Justice. **Review of Public Personnel Administration**, 1-29, 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X221116584>. Acesso em 15 fev. 2023.

WINARSIH, S.; BACHRI, A. A.; YULIANTO, A. **Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada Bank Kalsel Syariah Kandangan)**. **JWM: The Management Insight Journal**, v. 6, n. 2, p. 197-208, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/334620508_PENGARUH_MOTIVASI_DAN_KEPUASAN_KERJA_TERHADAP_KINERJA_KARYAWAN_Studi_Pada_Bank_Kalsel_Syariah_Kandangan. Acesso em 10 jun. 2023.

WONG, S. I.; GIESSNER, S. R. The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. **Journal of Management**, v. 44, n. 2, p. 757-783, 2018. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206315574597>. Acesso em 9 abr. 2023.

YAHIAOUI, D.; NAKHLE, S. F.; FARNDALÉ, E. Culture and performance appraisal in multinational enterprises: Implementing French headquarters' practices in Middle East and North Africa subsidiaries. **Human Resource Management**, 1-15, 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.22063>. Acesso em 9 abr. 2023.

YOHANNES, M. E.; WASONGA, T. A. Leadership styles and teacher job satisfaction in Ethiopian schools. **Educational Management Administration & Leadership**, p. 1-19, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/17411432211041625>. Acesso em 30 maio 2023.