

Estilo de liderança e a satisfação no trabalho no setor público: influências do sistema de gestão de desempenho de Recursos Humanos

Iago Ribeiro Bitencourt

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil

Cristiano Sausen Soares

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Brasil

Estilo de liderazgo y satisfacción laboral en el sector público: Influencias del sistema de gestión del desempeño de recursos humanos

Este artículo investiga los efectos de la consistencia del sistema de gestión del desempeño de recursos humanos (CSGDRH) en la relación entre los estilos de liderazgo (transformacional y transaccional), y la satisfacción laboral, cuyos resultados pueden contribuir a generar nuevos conocimientos sobre la relación entre el CSGDRH, y los efectos en el desempeño de los empleados (Al-Maaitah et al., 2021; Rabiul et al., 2022) y el trabajo de los líderes (Al-Maaitah et al., 2021; Rabiul et al., 2022). Para ello, se adoptó un enfoque cuantitativo mediante una encuesta (*survey*) a una muestra de 132 empleados del Ministerio de Infraestructura, utilizando el modelo de ecuaciones estructurales y estadística descriptiva. Los resultados evidencian que ambos estilos de liderazgo ejercen efectos directos en la satisfacción laboral. Asimismo, se confirmó que el CSGDRH impacta positivamente en la satisfacción laboral en ambos estilos de liderazgo. Con respecto a los efectos indirectos del CSGDRH en la relación entre los dos estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, esto se confirmó positivamente. Las implicaciones indican que la satisfacción en el sector público es corroborada por un sistema consistente que valida el plan de trabajo, reduciendo ambigüedades, y fortaleciendo la influencia del líder y la confianza institucional.



<https://doi.org/10.18800/contabilidade.202601.004>

Contabilidade y Negocios 21 (41) 2026, pp. 102-120 / e-ISSN 2221-724X

Palabras clave: evaluación del desempeño, liderazgo transformacional y transaccional, sector público, satisfacción laboral.

Leadership style and job satisfaction in the public sector: Influence of the Human Resources performance management system

This paper studies the impact of the consistency of the Human Resources performance management system (HRPMS) on the relation between leadership styles (transformational and transactional) and job satisfaction. Such results can lead to the generation of new information about the relation between HRPMS and the impact on employees' performance (Al-Maaitah et al., 2021; Rabiul et al., 2022) and leaders' job (Al-Maaitah et al., 2021; Rabiul et al., 2022). To such purpose, a quantitative approach was adopted using a survey conducted to a sample of 132 employees of the Ministry of Infrastructure, and employing structural equation modeling and descriptive statistics. Findings reveal that both leadership styles have a direct impact on job satisfaction. It was also confirmed that HRPMS has a positive impact on job satisfaction in both leadership styles. Positive results were obtained as to the indirect impact of HRPMS on the relation between both leadership styles and job satisfaction. The results indicate that satisfaction in the public sector is verified by a sound system that validates the work plan, reducing ambiguity and strengthening the leader's influence and the institutional trust.

Keywords: performance assessment, transformational and transactional leadership, public sector, job satisfaction.

Estilo de liderança e a satisfação no trabalho no setor público: influências do sistema de gestão de desempenho de Recursos Humanos

O artigo investiga os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de RH (CSGDRH) na relação entre estilos de liderança (transformacional e transaccional) e satisfação no trabalho, cujos resultados podem contribuir ao gerar novos conhecimentos sobre a relação da CSGDRH e seus efeitos no desempenho dos funcionários (Conteh et al., 2020) e no trabalho dos líderes (Al-Maaitah et al., 2021; Rabiul et al., 2022). Para tanto, adotou-se uma abordagem quantitativa, por meio de survey, com amostra de 132 servidores do Ministério da Infraestrutura, via modelagem de equações estruturais e estatística descritiva. Os resultados evidenciam que ambos os estilos de liderança exercem efeitos diretos na satisfação no trabalho. Confirmou-se também que a CSGDRH impacta positivamente na satisfação no trabalho nos dois estilos de liderança. Quanto aos efeitos indiretos da CSGDRH na relação entre os dois estilos de liderança e a satisfação no trabalho, foi confirmada positivamente. As implicações indicam que a satisfação no setor público é corroborada por meio de um sistema consistente que valide o plano de trabalho, reduzindo ambiguidades e fortalecendo a influência do líder e a confiança institucional.

Palavras-chave: avaliação de desempenho, liderança transformacional e transaccional, setor público, satisfação no trabalho.

1. INTRODUÇÃO

No setor público, a avaliação de desempenho de recursos humanos pode impactar positiva e significativamente no desempenho dos funcionários e na eficiência organizacional (Conteh et al., 2020), de modo que aumente a motivação e a satisfação no trabalho, considerando sua utilização para identificar possíveis falhas e diagnosticar mudanças necessárias, o que permite ajustes no plano de ação para melhor atingir os objetivos (Almohtaseb et al., 2019). Nesse contexto, a satisfação no trabalho é elemento central para as estratégias de gestão do desempenho, seguindo uma variedade de fundamentos teóricos que incluem princípios motivacionais e cognitivos, sendo a ADRH um processo que ajuda os funcionários a entender e aceitar as normas organizacionais (Conteh et al., 2020; Kim & Holzer, 2016; Lin & Kellough, 2018).

Na progressão da avaliação de desempenho para um sistema de gestão de desempenho de recursos humanos (SGDRH), há um conjunto de práticas sinérgicas que colaboram para o atingimento dos objetivos organizacionais (Arnaboldi et al., 2015; Ensslin et al., 2021). Algumas dessas práticas podem estar voltadas para o aprimoramento de habilidades (como seleção e treinamento), desenvolvimento de incentivos (como gerenciamento de benefícios) e o compartilhamento de informações para um gerenciamento participativo (Conteh et al., 2020). Um SGDRH é considerado consistente quando os objetivos do funcionário estão significativamente relacionados aos objetivos organizacionais; o feedback fornecido está alinhado com os objetivos declarados; as avaliações descrevem com precisão o feedback; e, as recompensas são proporcionais às avaliações processadas (Peng, 2022; Sharma et al., 2016).

A construção de um ambiente eficiente com liderados mais motivados é exercida por meio das características que estes líderes possuem e que possam permitir ir além dos objetivos pessoais para alcançar uma visão que corrobora a prosperidade da organização e o aumento dos resultados (Rabiul et al., 2022; Thanh & Quang, 2022). Os líderes desempenham influência no comportamento dos colaboradores, tendo o sistema de avaliação e gestão de desempenho uma conexão com a satisfação no trabalho (Al-Maaitah et al., 2021; Rabiul et al., 2022). A partir disso, observa-se que os diferentes estilos de liderança são caracterizados e definidos pelos padrões nas interações com seus subordinados, que podem exercer efeito no comportamento dos colaboradores, sendo fatores determinantes para a performance, a motivação e a satisfação no trabalho (Nam & Park, 2019). Nesse sentido, os estilos de liderança mais comumente discutidos na literatura para explicar essas variações de desempenho e atitude são o transformacional o transacional (Budiasih et al., 2020; Judge & Piccolo, 2004).

A gestão de desempenho no setor público deve propor intervenções que equilibrem o rigor normativo com a eficiência e o alcance das expectativas organizacionais (Ensslin et al., 2021). Nesse cenário, a liderança transformacional atua inspirando seguidores a aceitarem novas normas e parâmetros avaliativos (Nugroho et al., 2020). Por outro lado, a liderança transacional sustenta sua eficácia na clareza das trocas e no cumprimento rigoroso de regras operacionais (Nam & Park, 2019). A satisfação no trabalho reflete como os servidores sentem e pensam seu trabalho, sendo central para o comprometimento e a qualidade do serviço público (Al-Maaitah et al., 2021). Contudo, a efetividade desses estilos depende de um sistema consistente que garanta que as recompensas sejam proporcionais às avaliações para reduzir incertezas (Sharma et al., 2016). Diante da necessidade de sistemas que validem essas interações para promover o bem-estar e a eficiência (Iqbal et al., 2021), apresenta-se o problema de pesquisa: Quais os efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos na relação entre o estilo de liderança (transformacional e transacional) e satisfação no trabalho no setor público?

Enquanto algumas evidências apontam que a liderança transformacional é o estilo mais eficaz para aumentar a satisfação em instituições públicas (Al-Maaitah et al., 2021), outros achados indicam que o estilo transacional também gera resultados positivos e significativos através de recompensas e trocas (Iqbal et al., 2021). Essas divergências ocorrem porque o impacto dos estilos de liderança pode variar dependendo de fatores extrínsecos, como bônus e o nível de intervenção gerencial (Nanjundeswaraswamy, 2019). Além disso, a literatura falha ao não considerar como a consistência dos sistemas de recursos humanos podem moderar essas percepções em ambientes de normas rígidas (Lin & Kellough, 2018).

Esta pesquisa resolve essas controvérsias ao introduzir a consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos (CSGDRH) como uma variável explicativa central. Ao testar o efeito mediador da CSGDRH, o estudo esclarece se a satisfação do servidor deriva diretamente do comportamento do líder ou se depende de um sistema de gestão que valide essas interações (Conteh et al., 2020). Dessa forma, o artigo preenche a lacuna sobre como sistemas consistentes, em que, feedbacks e recompensas estão alinhados e servem de base para que os líderes obtenham sucesso (Sharma et al., 2016).

A contribuição teórica, reforça que sistemas consistentes fortalecem líderes ao gerarem dados para decisões (Al-Maaitah et al., 2021; Rabiul et al., 2022). Na prática, clareza em metas e feedbacks validam a autoridade e identificam necessidades de treino (Peng, 2022; Sharma et al., 2016). O alinhamento entre comportamento e consis-

tência eleva a eficiência dos serviços à sociedade (Cardoso Júnior & Nogueira, 2011; Peng, 2022).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Estilos de liderança e CSGDRH

O estilo de liderança é definido como o padrão de comportamento que um líder exibe por meio de interações com subordinados no trabalho (Bass & Avolio, 2000; Rabiul et al., 2022; Thanh & Quang, 2022). Nesse sentido, o estilo de liderança é um dos principais fatores organizacionais capazes de afetar positiva ou negativamente a performance dos colaboradores (Scott & Pandey, 2005). Dentre os estilos de liderança identificados nos estudos relacionados ao tema, destacam-se o transformacional e o transacional (Budiasih et al., 2020; Judge & Piccolo, 2004).

Líderes transformacionais agem como facilitadores da consistência ao inspirarem seguidores a aceitarem novas normas e parâmetros avaliativos (Nugroho et al., 2020; Purwanto et al., 2020). Esse estilo promove a autonomia necessária para que o servidor compreenda a relação lógica entre objetivos e resultados (Lan et al., 2019; Purwanto et al., 2020). Já o líder transacional sustenta a consistência através da clareza nas trocas e do cumprimento rigoroso de regras operacionais (Jansen et al., 2009; Nam & Park, 2019). Para este perfil, o sistema consistente é o meio para garantir que recompensas sejam proporcionais ao esforço processado (Judge & Piccolo, 2004; Sharma et al., 2016). Assim, ambos os estilos validam a estrutura sistêmica ao alinhar práticas individuais às metas organizacionais (Ushakov, 2021).

Evidenciada a importância do estilo de liderança no desenvolvimento dos colaboradores e no acompanhamento do desempenho para o alcance dos objetivos organizacionais, propõe-se a:

- **H1. Os estilos de liderança (H1a -Transformacional; e H1b - Transacional) estão positivamente relacionados à consistência do sistema de gestão de desempenho.**

2.2. Estilos de liderança e satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é considerada um dos objetivos das instituições, pois reflete como os colaboradores sentem e pensam o seu trabalho, a ponto de influenciar o desenvolvimento de suas atividades e eficiência (Al-Maaitah et al., 2021). Quando a necessidade de crescimento e autorrealização de uma pessoa é alcançada, ela se torna mais satisfeita, portanto, baseia-se na premissa de que é um resultado direto

das percepções individuais de como os colaboradores se sentem tratados e reconhecidos (Quirk et al., 2016).

O inter-relacionamento entre o estilo transformacional e a satisfação ocorre porque o líder eleva o nível de autonomia e o alinhamento de valores do seguidor (Purwanto et al., 2020). Esse estilo gera um efeito coalizador onde o funcionário escolhe o trabalho por identificação com a visão organizacional, o que resulta em maior bem-estar geral (Nugroho et al., 2020; Purwanto et al., 2020). Por outro lado, a liderança transacional relaciona-se à satisfação ao garantir clareza nas trocas de recompensas por resultados, atendendo a necessidades extrínsecas como bônus e clima organizacional (Jansen et al., 2009; Nanjundeswaraswamy, 2019). Assim, a atuação do líder impacta na eficiência da empresa ao transformar a percepção individual de reconhecimento em compromisso com as metas coletivas (Quirk et al., 2016; Rabiul et al., 2022). A partir do exposto, propõe-se que:

- **H2. Os estilos de liderança (H2a - Transformacional; e H2b - Transacional) estão positivamente relacionados à satisfação no trabalho.**

2.3. CSGDRH na relação estilo de liderança e satisfação no trabalho

A gestão de desempenho no setor público ultrapassa a mera finalidade de medição, devendo propor intervenções que corroborem para o alcance das expectativas organizacionais (Ensslin et al., 2021). A consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos (CSGDRH) é fundamental para elevar a satisfação, pois abrange a justiça percebida e a precisão da classificação (Ushakov, 2021). Para que sua institucionalização tenha sucesso, é necessário que os funcionários compreendam os benefícios do sistema e cooperem com os parâmetros de avaliação estabelecidos (Kim & Holzer, 2016; Sharma et al., 2016).

Um sistema consistente garante que as recompensas sejam proporcionais às avaliações processadas, o que reduz a incerteza e aumenta o sentimento de valorização do servidor (Peng, 2022; Sharma et al., 2016). Dessa forma, a clareza e o alinhamento entre objetivos e feedbacks impactam positivamente a percepção emocional e cognitiva do trabalho (Quirk et al., 2016; Ushakov, 2021). Sendo assim, propõe-se:

- **H3. A consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos impacta positivamente na satisfação no trabalho.**

O SGDRH também é visto como uma ferramenta de mediação ao legitimar a influência do líder sobre a satisfação do subordinado (Conteh et al., 2020). O líder transformacional se beneficia de uma implementação consistente para fornecer feedbacks

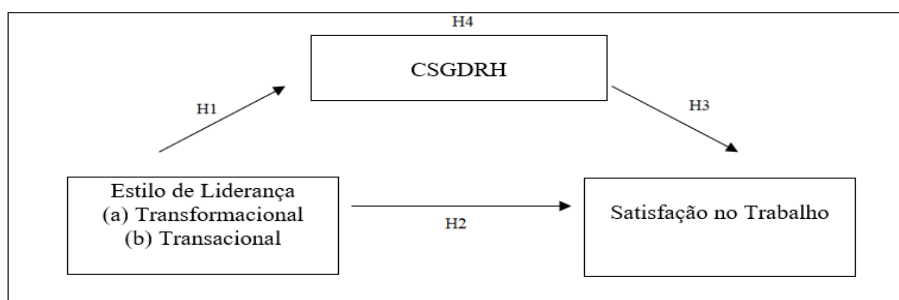
que promovam o comprometimento e a eficiência individual (Purwanto et al., 2020). Sem um sistema robusto que alinhe metas individuais às organizacionais, a inspiração do líder perde força frente às normas rígidas do setor público (Guesser et al., 2020; Nugroho et al., 2020).

De forma semelhante, o líder transacional depende da consistência para executar sua autoridade e determinar níveis apropriados de compensação com base em resultados mensuráveis (Jansen et al., 2009; Judge & Piccolo, 2004). Portanto, a consistência do sistema fornece a base de informações necessária para que o estilo de liderança resulte em maior sentimento de satisfação por parte dos colaboradores (Bass & Avolio, 2000; Ensslin et al., 2021). A partir desse contexto e ressaltando o ambiente do setor público, pressupõe-se que:

- **H4. A consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos possui um efeito mediador na relação entre os estilos de liderança (H4a -Transformacional; e H4b - Transacional) e satisfação no trabalho.**

Apresentados os aspectos teóricos, tendo o ambiente do setor público como cenário de análise, destaca-se na figura 1 o modelo teórico de análise.

Figura 1. Modelo teórico de análise



3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa quantitativa e descritiva utilizou o método survey com recorte transversal. A amostra não probabilística, definida por acessibilidade, contou com 132 servidores de autarquias vinculadas ao Ministério da Infraestrutura (MInfra), com coleta dentre os meses de abril e maio de 2022. O número de respondentes superou o mínimo de 68 participantes exigido pelo software GPower® para garantir a validade estatística.

O instrumento de coleta foi composto por 13 assertivas sobre a consistência do sistema (CSGDRH) fundamentadas em Sharma et al. (2016), o constructo de estilos de

liderança utilizou 21 assertivas adaptadas de Bass e Avolio (2000), enquanto a satisfação no trabalho foi mensurada por 03 itens baseados em Scott e Pandey (2005). Foram configuradas em escala *Likert* de sete pontos, variando de (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. Na tabela 1, são apresentados os constructos da pesquisa e suas definições operacionais evidenciadas.

Tabela 1. *Constructos da pesquisa*

Constructos/variáveis		Definições operacionais	Autores
Estilo de liderança	Transformacional	Reflete as atitudes dos líderes nas suas atividades de gestão, para influenciar o comportamento dos colaboradores.	Bass e Avolio (2000)
	Transacional		
Consistência do sistema de GDRH		Um sistema de GDRH é consistente se objetivos, <i>feedback</i> , avaliação e recompensas dos empregados estiverem alinhados e proporcionais entre si.	Sharma et al. (2016)
Satisfação no trabalho		Refere-se ao grau de avaliação positiva, afetiva e cognitiva que o indivíduo faz em relação às suas experiências laborais.	Scott e Pandey (2005)

Embora Sharma et al. (2016) discutam a percepção de eficácia (PESGD), esta pesquisa operacionalizou o constructo sob a ótica da consistência (CSGDRH). A adaptação justifica-se porque, no setor público, a consistência estrutural, definida pelo alinhamento entre metas, feedbacks e recompensas, é o que permite ao servidor perceber o sistema como justo e preciso. Assim, a eficácia aqui é tratada não como uma avaliação global abstrata, mas como o resultado direto da propriedade estrutural de consistência do sistema de gestão.

Pesquisas anteriores testaram a relação entre liderança e satisfação (Al-Maaitah et al., 2021; Bass & Avolio, 2000), enquanto outras focaram na eficácia da gestão de desempenho (Conteh et al., 2020; Sharma et al., 2016), porém a mediação da CSGDRH nesse nexos ainda carece de evidências empíricas no setor público (Al-Maaitah et al., 2021; Conteh et al., 2020, Guesser et al., 2020).

Em relação aos preceitos éticos, junto ao instrumento de pesquisa foi encaminhado o termo de consentimento e livre esclarecimento (TCLE), explicando a participação voluntária do respondente, além de assegurar seu anonimato.

Para análise dos dados coletados, foram empregados procedimentos de estatística descritiva e modelagem de equações estruturais. Inicialmente, os dados coletados foram tabulados no software Microsoft Office Excel® para conferência, permitindo a

análise mediante procedimentos estatísticos univariados e multivariados. Depois da verificação, os dados foram importados para análise estatística descritiva no software Statistical Package for the Social Sciences® (SPSS), para apuração de cada constructo de mensuração, avaliando-se a frequência das respostas obtidas a partir da análise dos valores mínimos e máximos (intervalo real), frequência, média, moda, mediana e desvio padrão.

Também, aplicou-se a análise fatorial exploratória (AFE). Embora os constructos sejam consolidados na literatura, a AFE foi empregada para verificar se a estrutura fatorial original se mantinha estável na amostra de 132 servidores das autarquias do MInfra. No presente estudo, a AFE serviu como um teste de aderência contextual, garantindo que o agrupamento das assertivas corroborasse os achados de pesquisas anteriores antes da transição para a análise estrutural. Por fim, foi realizada a avaliação dos modelos estruturais de mensuração, via modelagem de equações estruturais.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Efeitos da CSGDRH entre liderança transformacional e satisfação

A tabela 2 apresenta a síntese das interações testadas.

Tabela 2. Coeficientes estruturais do primeiro modelo testado

Hip.	Caminhos estruturais	Coeficiente padronizado	Erro padrão	t-value	p-value	R²	Resultado
H1a	ELTF → CSGDRH	0.640	0.056	11.486	0.000	0.409	Suportada
H2a	ELTF → SATF	0.208	0.105	1.973	0.049	0.418	Suportada
H3	CSGDRH → SATF	0.493	0.096	5.119	0.000	0.418	Suportada
H4a	ELTF → CSGDRH → SATF	0.316	0.059	5.314	0.000	0.418	Suportada

Nota. ELTF = estilo de liderança transformacional; CSGDRH = consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; SATF = satisfação no trabalho.

A tabela 2 apresenta os resultados dos caminhos estruturais do primeiro modelo proposto no estudo (ELTF → CSGDRH; ELTF → SATF; CSGDRH → SATF; ELTF → CSGDRH → SATF). Para suportar ou não as relações investigadas, a partir do teste de hipóteses, é preciso que o indicador t-value apresente valores superiores a 1,96, com significância estatística de $p < 0,05$ (Hair Jr. et al., 2009). Desta forma, é possível suportar todas as hipóteses investigadas. O efeito do estilo transformacional na CSGDRH mostrou-se positivo e significativo (CP = 0.640; $p < 0.000$), suportando a **H1a**.

Esse resultado revela que o estilo de liderança transformacional tem efeito positivo no SGDRH, quando este apresenta características de consistência, o que permite aos funcionários a compreensão clara dos objetivos (Peng, 2022; Sharma et al., 2016). Nesse sentido, o estilo de liderança transformacional se apresenta como um facilitador nesse processo, por se tratar de um líder que se preocupa em construir uma relação envolvente e inspiradora, que capacita os colaboradores para examinar criticamente os pressupostos organizacionais e os motiva a pensar em novas direções e adquirir habilidades para se adaptar nas diferentes condições ambientais dentro da organização (Nugroho et al., 2020; Purwanto et al., 2020).

Um dos principais objetivos do líder transformacional é aumentar a sensação de sucesso dos funcionários na realização das atividades e fazer com que os subordinados se comprometam e tenham autonomia para atingir as metas (Lan et al., 2019; Purwanto et al., 2020). Dessa forma, um sistema de gestão de desempenho consistente, pode auxiliar os líderes, impactando positivamente nos fatores cognitivos e pessoais dos colaboradores, influenciando comportamentos e aumentando o engajamento para atingir as metas organizacionais (Guesser et al., 2020).

No contexto específico do MInfra, que possui um ambiente marcado por rigor técnico e normas burocráticas estritas, o estilo transformacional pode atuar como um decodificador institucional. Quando o líder inspira e promove autonomia, é possível reduzir a distância cognitiva entre as metas estratégicas do órgão e a entrega individual do servidor, sendo lastreada por um sistema que valide o esforço por meio de *feedbacks* precisos.

A pesquisa também encontra evidências que permitem suportar a influência positiva do estilo de liderança transformacional na satisfação no trabalho, pois verificou-se nível de significância de $p < 0.049$ e coeficiente de caminhos de 0.208, confirmando **H2a**. Essa evidência converge com os resultados encontrados por Ahmad et al. (2015), Al-Maaaitah et al. (2021), Bass e Avolio (2000), Budiasih et al. (2020), e Mickson e Anlesinya (2019).

A liderança transformacional é reconhecida na literatura como um dos principais estilos que aumenta o nível de satisfação no trabalho, devido a sua capacidade de criar uma atmosfera inclusiva, aceitável e inovadora, gerando um efeito coalizador dos objetivos pessoais com os objetivos da organização (Budiasih et al., 2020; Nugroho et al., 2020). Também corrobora para a prevenção de problemas relacionados ao estresse e esgotamento, o que, consequentemente, eleva o bem-estar e a satisfação geral do funcionário, diminuindo sua rotatividade (Purwanto et al., 2020). Nessa linha,

o estudo de Al-Maaitah et al., (2021) conclui que a aplicação da liderança transformacional é mais eficaz para instituições públicas.

Os achados desta pesquisa também permitem aceitar **H3** com nível de significância de $p < 0.000$ e coeficiente de caminhos 0.418. Esse resultado indica o efeito positivo e significativo da CSGDRH na satisfação no trabalho. Medir e gerenciar adequadamente o desempenho dos colaboradores é considerado um desafio, em nível individual e organizacional, devido à dificuldade de traduzir as metas em medidas objetivas (Almohtaseb et al., 2019; Arnaboldi et al., 2015).

Nesse sentido, quando o SGDRH é consistente, pode colaborar para que os servidores públicos desenvolvam uma ampla gama de habilidades, competências e força de trabalho para atingir os objetivos organizacionais dentro de um ambiente mais sinérgico (Guesser et al., 2020). Esse resultado revela que as organizações precisam implementar maior consistência no sistema de avaliação de desempenho para o alcance dos objetivos organizacionais, considerando *feedbacks* contínuos, percepção de justiça e clareza nas metas, o que eleva a satisfação do trabalhador, colaborando para o alcance dos seus objetivos individuais (Rabiul et al., 2022; Sharma et al., 2016, Thanh & Quang, 2022).

Os achados da pesquisa ainda reforçam o efeito mediador apresentado na **H4a**, pois apresenta significância ao nível de $p < 0.000$, com coeficiente de caminhos de 0,316. Esse resultado indica que o líder transformacional pode se beneficiar de um SGDRH consistente, sendo o *feedback* um importante recurso para provocar efeitos positivos na performance individual e organizacional, assim como auxiliar em aspectos cognitivos dos colaboradores por meio do senso de comprometimento, responsabilidade, eficiência e promoção da satisfação no trabalho (Conteh et al., 2020; Guesser et al., 2020; Purwanto et al., 2020).

Como evidenciado, a CSGDRH atua como mediador na relação entre o estilo de liderança transformacional e a satisfação no trabalho, indicando que o processo de avaliação de desempenho, estruturado em um sistema revestido de características consistentes, contribui para elevar a satisfação no trabalho dos servidores públicos, considerando que os líderes transformacionais atuam na promoção do comprometimento e eficiência individual (Purwanto et al., 2020). De modo prático, líderes alinhados ao estilo transformacional podem adotar práticas de acompanhamento das metas, *feedback* contínuo e planos de trabalhos para elevar a satisfação do colaborador.

4.2. Efeitos da CSGDRH entre liderança transacional e satisfação

Na tabela 3, são apresentados os coeficientes de estrutura do estilo de liderança transacional e a significância da relação testada.

Tabela 3. Coeficientes estruturais do segundo modelo testado

Hip. Caminhos estruturais	Coeficiente padronizado	Erro padrão	t-value	p-value	R ²	Resultado
H1b ELTS → CSGDRH	0.647	0.060	10.792	0.000	0.418	Suportada
H2b ELTS → SATF	0.220	0.109	2.013	0.045	0.421	Suportada
H3 CSGDRH → SATF	0.484	0.094	5.177	0.000	0.421	Suportada
H4b ELTS → CSGDRH → SATF	0.313	0.066	4.747	0.000	0.421	Suportada

Nota. ELTS = estilo de liderança transacional; CSGDRH = consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos; SATF = satisfação no trabalho.

Para testar as interações do segundo modelo estrutural, foram avaliadas as relações conjuntas de ELTS → CSGDRH; ELTS → SATF; CSGDRH → SATF; ELTS → CSGDRH → SATF. O caminho de todas as relações evidenciaram-se positivas e estatisticamente significativas. A partir dos resultados exibidos na tabela 3, é possível identificar que a influência do estilo de liderança transacional na CSGDRH é positiva e significativa, ao nível de $p < 0.000$ e coeficiente de caminhos de 0.647, confirmando a hipótese **H1b**.

Na gestão conduzida por líderes transacionais, a avaliação sobre os funcionários é realizada em relação às metas programadas e aos resultados e contribuições para alcançá-las (Jansen et al., 2009; Judge & Piccolo, 2004). Nesse sentido, a GDRH no setor público requer uma adoção estratégica, cuja consistência do sistema pode ser um catalizador de mudanças, por meio de *feedbacks*, identificação da necessidade de treinamento e impulsionador de desempenho. (Conteh et al., 2020; Guessser et al., 2020).

Os achados referentes aos efeitos do estilo de liderança transacional na satisfação no trabalho, confirmam **H2b**, com nível de significância de $p < 0,045$ e coeficiente de caminhos de 0.220. Essa evidência converge com os resultados de Iqbal et al. (2021) e Mickson e Anlesinya (2019) no sentido de que o estabelecimento de metas claras e recompensas contingentes reduz a ambiguidade de papéis dos servidores públicos. Diferente do estudo de Al-Maaitah et al. (2021) em organizações públicas, onde o estilo transacional não foi significativo, pode-se inferir que aspectos institucionais e a cultura organizacional local podem influenciar nessa comparação (Al-Maaitah et al., 2021; Nanjundeswaraswamy, 2019).

Nesse sentido, o servidor público pode valorizar o reconhecimento extrínseco quando este se encontra devidamente atrelado ao desempenho e à clareza processual (Nanjundeswaraswamy, 2019). O avanço observado nestes resultados reside na compreensão de que a liderança transacional promove satisfação ao atuar como um facilitador de benefícios e ajustes nos fluxos de demanda (Lan et al., 2019; Nanjundeswaraswamy, 2019). Portanto, a eficácia deste estilo de liderança em ambientes burocráticos depende da percepção emocional e cognitiva de que o esforço individual é devidamente reconhecido pelas normas vigentes (Nanjundeswaraswamy, 2019; Quirk et al., 2016). Para o servidor das autarquias federais, a clareza nas trocas, atua como um redutor de ansiedade em face da estabilidade e da prestação de serviço público. A partir desses resultados, é possível inferir que a implicação direta para os gestores do MInfra é a necessidade de operar o SGDRH com transparência absoluta, pois a satisfação do trabalhador submetido ao líder transacional deriva da percepção de que as regras são justas e as recompensas proporcionais ao mérito.

Assim como no primeiro modelo analisado, **H3** também é confirmada, com nível de significância de $p < 0.000$ e coeficiente de caminhos 0.484. Por se tratar de estilo de liderança com expectativas de recompensas e punições, o líder transacional precisa implementar SGDRH consistente para promover o engajamento no trabalho e compromisso com as tarefas (Thanh & Quang, 2022). Dessa forma, a CSGDRH contribui para elevar a satisfação, permitindo aos funcionários encontrar valor e propósito de seu trabalho, e esse significado aumentará ainda mais sua satisfação (Iqbal et al., 2021).

Com base nos achados da pesquisa também é possível aceitar a **H4b** com nível de significância de $p < 0.000$ e coeficiente de caminhos 0.313. O SGDRH consistente proporciona diversas vantagens na gestão de pessoas, com destaque para fatores acerca de benefícios do aprendizado, maior motivação, comprometimento, gerenciamento de carreira por meio da identificação de requisitos para treinamento e desenvolvimento, adoção de processos legais para reclamações e procedimentos disciplinares, melhoria da correlação entre o desempenho individual e compensação, elevando o desempenho geral da organização (Bass & Avolio, 2000; Ensslin et al., 2021).

De modo geral, a análise indica que a CSGDRH não é apenas um acessório administrativo, mas sim uma infraestrutura que permite que os estilos de liderança caracterizados tanto pelo carisma (transformacional) quanto pelas trocas (transacional) se convertam em satisfação laboral e, conseqüentemente, em eficiência na prestação do serviço público.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa analisou a consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos (CSGDRH) como variável mediadora na relação entre os estilos de liderança (transformacional e transacional) e a satisfação no trabalho no setor público. Os resultados avançam em relação à literatura prévia ao demonstrar que, na autarquia objeto do estudo, os estilos de liderança influenciam positivamente a satisfação no trabalho. Do mesmo modo, a CSGDRH potencializa essa relação. Enquanto estudos anteriores focavam em influências diretas, esta investigação evidencia que a CSGDRH atua como a infraestrutura cognitiva e operacional que legitima a autoridade do líder, com efeitos na satisfação no trabalho.

Esses achados revelam que os líderes se comportam de maneiras distintas e que os estilos de liderança podem atuar de maneira complementar. Quando associados aos SGRH consistentes, tendem a promover a satisfação no trabalho. Pode-se concluir que, em especial no contexto público, o SGRH é uma ferramenta capaz de orientar o desenvolvimento de planos de ação dos líderes para apoiar a tomada de decisão e identificar a necessidade de treinamentos, recursos necessários para o desenvolvimento de tarefas e *feedbacks*. Tais aspectos podem colaborar para maior sentimento de satisfação por parte dos colaboradores.

No estilo de liderança transformacional, o carisma e a inspiração do líder necessitam de um sistema consistente para que a visão se traduza em metas tangíveis e *feedbacks* que o servidor perceba como justos. Quando isso ocorre, os servidores públicos se tornam mais propensos a empenhar esforços adicionais para o alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, sem essa consistência, a inspiração do líder transformacional corre o risco de ser percebida como retórica vazia diante do rigor normativo público.

Paralelamente, os achados reabilitam a importância do estilo transacional no contexto burocrático, desafiando a percepção de obsolescência deste estilo ao comprovar que a clareza nas trocas e recompensas também pode influenciar na satisfação de servidores que operam sob normas rígidas. Especificamente, o setor público é caracterizado pelo rigor normativo e a necessidade de cumprimento de normas, em particular, quando da aplicação de recursos públicos, o que requer maior disciplina e responsabilização, tanto dos líderes, quanto dos servidores. Assim, é possível inferir que esse estilo funciona melhor principalmente para aqueles funcionários que se motivam por meio de recompensas ou necessitam de punições para melhor condução do seu desempenho.

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

No que diz respeito às contribuições práticas, os resultados permitem identificar fatores que podem promover a satisfação de servidores públicos, através da compreensão dos efeitos de cada estilo de liderança, e os benefícios para as organizações, em especial, quando impulsionado por um SGDRH consistente. Em relação às contribuições teóricas, destaca-se as evidências encontradas sobre os efeitos dos estilos de liderança (transformacional e transacional) na satisfação no trabalho, diante das divergências encontradas na literatura. A presente pesquisa contribui ao testar e produzir evidências acerca do efeito mediador da CSGDRH na relação entre estilo de liderança e satisfação no trabalho e permite compreender como estas interações ocorrem.

Apesar das limitações relacionadas ao levantamento de dados em um órgão público do governo federal no Brasil, os procedimentos éticos e metodológicos permitem concluir que os objetivos da pesquisa foram alcançados, sugerindo para futuras pesquisas a aplicação de testes da influência conjunta de outras variáveis, tanto de forma mediadora, quanto antecessora, que podem impactar na relação investigada. Além disso, outros estilos de lideranças podem ser explorados, como, situacional, autocrática, democrática, entre outros. bem como, a ampliação de pesquisas pautadas em diferentes abordagens teóricas, como teoria de meta, contingencial, comportamental, situacional, entre outras, para ajudar a compreender as principais características e o impacto no engajamento dos liderados.

Contribuição dos autores:

Bitencourt, I. R.: Conceituação, Metodologia, Validação, Análise formal, Pesquisa, Recursos, Curadoria de dados, Redação - Rascunho original, Redação - Revisão e edição, Visualização. **Soares, C. S.:** Conceituação, Metodologia, Software, Validação, Análise formal, Pesquisa, Recursos, Curadoria de dados, Redação - Rascunho original, Redação - Revisão e edição, Visualização, Supervisão, Administração do projeto.

Iago Ribeiro Bitencourt (Bitencourt, I. R.)

Cristiano Sausen Soares (Soares, C. S.)

Declaração de conflito de interesses

Os autores declaram que durante o processo de pesquisa, não existiu nenhum tipo de interesse pessoal, profissional ou econômico que tenha podido influir no julgamento e/ou ações dos pesquisadores no momento de elaborar e publicar o artigo.

REFERÊNCIAS

- Ahmad, A. R., Rahman, A. G. A., & Soon, N. K. (2015). The effects of transformational and transactional leadership styles on job satisfaction. *Advanced Science Letters*, 21(5), 1505-1508. <https://doi.org/10.1166/asl.2015.6087>
- Al-Maaitah, D. A. A., Majali, T., Alsoud, M., & Al-Maaitah, T. A. A. (2021). The role of leadership styles on staffs job satisfaction in public organizations. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(1), 772-783. https://www.researchgate.net/publication/349320057_The_Role_Of_Leadership_Styles_On_Staffs_Job_Satisfaction_In_Public_Organizations
- Almohtaseb, A. A., Almahameed, M. A. Y., Shasheen, H. A. K., & Khattab, M. H. J. A. (2019). A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems in Jordan public universities. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 325-339. <https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2018-0061>
- Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/faam.12049>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor Questionnaire* (3rd ed.). Mind Garden.
- Budiasih, Y., Hartanto, C. F. B., Ha, T. M., Nguyen, P. T., & Usanti, T. P. (2020). The mediating impact of perceived organisational politics on the relationship between leadership styles and job satisfaction. *International Journal of Innovation*, 10(11), 478-495. <https://scholar.unair.ac.id/en/publications/the-mediating-impact-of-perceived-organisational-politics-on-the-/>
- Cardoso Júnior, J. C., & Nogueira, R. P. (2011). Ocupação no setor público brasileiro: Tendências recentes e questões em aberto. *Revista do Serviço Público*, 62(3) 237-260. <https://doi.org/10.21874/rsp.v62i3.71>

- Conteh, S. B., Yuan, Y., Bah, F. I., & Xiongying, N. A. (2020). Study on the effects of employee work performance appraisal system at the NRE of Sierra Leone. *Journal of Business*, 5(2), 1-11. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0439>
- Ensslin, S. R., Welter, L. M., & Pedersini, D. R. (2021). Performance evaluation: A comparative study between public and private sectors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1761-1785. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0146>
- Guesser, P. C. L., Ensslin, S. R., & Petri, S. M. (2020). Avaliação de desempenho de gestão de recursos humanos no setor público. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 15(4), 42-67, 2020. https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.19644
- Hair, Jr. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th ed.). Bookman.
- Hair Jr., Joseph F., Hult, T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Iqbal, Z., Adeel, M., & Khan, M. M. (2021). 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*, 20(2), 1387-1396. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.010>
- Jansen, J. J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kim, T., & Holzer, M. (2016). Public employees and performance appraisal: A study of antecedents to employees' perception of the process. *Review of Public Personnel Administration*, 36(1), 31-56. <https://doi.org/10.1177/0734371X14549673>
- Lan, T., Chang, I., Ma, T., Zhang, I., & Chuang, K. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of Cram School Faculty Members. *Sustainability*, 11, 1-13. <https://doi.org/10.3390/su11123465>
- Lin, Y, C., & Kellough, E. (2018). Performance appraisal problems in the public sector: Examining supervisors' perceptions. *Public Personnel Management*, 48(2), 1-24. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.12.001>

- Mickson, M. K., & Anlesinya, A. (2020). Enhancing job satisfaction among local government servants in Ghana. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 1-16. <https://doi.org/10.1108/IJPL-03-2019-0007>
- Nam, K. A., & Park, S. (2019). Factors influencing job performance: Organizational learning culture, cultural intelligence, and transformational leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137-158, 2019. <https://doi.org/10.1002/piq.21292>
- Nanjundeswaraswamy, T. (2019). Development and validation of job satisfaction scale for different sectors. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 193-220. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.01-12>
- Nugroho, Y. A., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R. N., Fikri, M. A. A., Hulu, P., Mustofa, M., Chidir, G., Suroso, S., & Xavir, Y. (2020). Transformational leadership and employees' performance: The mediating role of motivation and work environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*. 2(1), 438-460. https://www.researchgate.net/publication/341792763_TRANSFORMATIONAL_LEADERSHIP_AND_EMPLOYEES'_PERFORMANCE_THE_MEDIATING_ROLE_OF_MOTIVATIONANDWORK_ENVIRONMENT
- Peng, J. (2022). Performance appraisal system and its optimization method for enterprise management employees based on the KPI Index. *Hindawi*, 1(1), 1-12. <https://doi.org/10.1155/2022/1937083>
- Purwanto, A., Asbari, M., Prameswari, M., Ramdan, M., & Setiawan, S. (2020). Dampak Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas. *Journal Ilmu Kesehatan Masyarakat*, 9(1), 19-27. <https://doi.org/10.33221/jikm.v9i01.473>
- Quirk, K., Owen, J., Shuck, B., Fincham, F. D., Knopp, K., & Rhoades, G. (2016). Breaking bad: Commitment uncertainty, alternative monitoring, and relationship termination in young adults. *Journal of Couple & Relationship Therapy*, 15(1), 61-74. <https://doi.org/10.1080/15332691.2014.975306>
- Rabiul, M. K.; Patwary, A. K.; Mohamed, A. E.; Rashid, H. (2022). Leadership styles, psychological factors, and employee commitment to service quality in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 23(4), 1-29. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2021.1913695>
- Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). 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*, 25(2), 155-180. <https://doi.org/10.1177/0734371X04271526>

- Sharma, N. P., Sharma, T., & Agarwal, M. N. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development. *Employee Relations*, 38(2), 224-247. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2015-0006>
- Thanh, N. H., & Quang, N. V. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: Evidence from Vietnam's public sector. *SAGE Open*, 12(2), 1-18. <https://doi.org/10.1177/21582440221094606>
- Thu, N. H., Loan, L. T. M., & Quynh, N. D. (2022). Employees' job satisfaction, job performance and their relationship during the covid-19 pandemic in Vietnam. *Organizational Psychology*, 12(2), 38-55. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-2-38-55>
- Ushakov, D. (2021). The role of equity and justice in mediating the relationship between performance appraisal and employee performance: Evidence from Lebanon. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(8), 625-635. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no8.0625>

Data de recepção: 13/09/2025

Data de revisão: 18/09/2025

Data de aceitação: 17/04/2026

Contato: Cristiano.soares@ufsm.br