

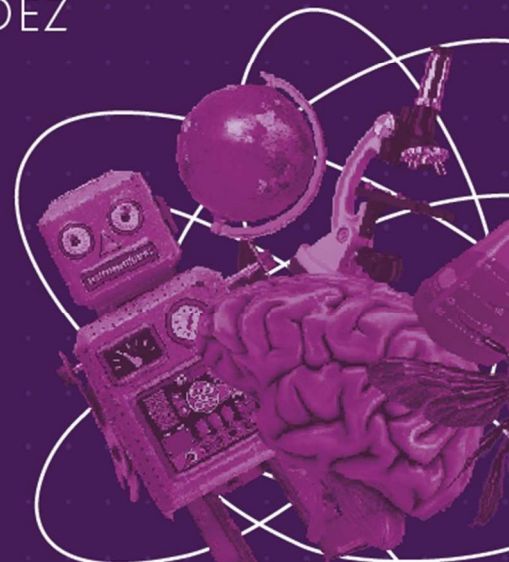
**LIDERANÇA
TRANSFORMACIONAL E
PROGRAMA DE GESTÃO E
DESEMPENHO (PGD): O PAPEL DA
LIDERANÇA NO ENGAJAMENTO,
DESEMPENHO E
DESENVOLVIMENTO
PROFISSIONAL DE SERVIDORES
PÚBLICOS EM PGD**

Professora orientadora: Marília Mesquita Resende

Aluna: Talita Lacerda Nascimento

PROGRAMA DE
INICIAÇÃO CIENTÍFICA
PIC/CEUB

RELATÓRIOS DE PESQUISA
VOLUME 10 Nº 1- JAN/DEZ
2024



**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - CEUB
PROGRAMA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**

TALITA LACERDA NASCIMENTO

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E PROGRAMA DE GESTÃO E
DESEMPENHO (PGD): o papel da liderança no engajamento,
desempenho e desenvolvimento profissional de servidores públicos em
PGD**

Relatório final de pesquisa de Iniciação Científica apresentado à Assessoria de Pesquisa e Extensão.

Orientação: Marília Mesquita Resende

**BRASÍLIA
2025**

AGRADECIMENTOS

É no coletivo que a vida se constrói e as conquistas se tornam mais significativas. Agradeço por ter o privilégio de ter ao meu lado pessoas que, junto comigo, comemoram as vitórias e dividem os desafios.

Agradeço à vida as oportunidades; à minha família e ao meu namorado o apoio incondicional e todo incentivo; aos meus amigos a compreensão e a escuta acolhedora seguida dos melhores conselhos.

Agradeço ao UniCeub a busca da excelência no ensino, possibilitando aos estudantes explorarem cenários acadêmicos e profissionais que extrapolam a mera formação tradicional curricular; e à Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal - FAP/DF a contribuição direta para a formação de pesquisadores, estimulando e promovendo a produção de conhecimento de alta qualidade.

Agradeço à minha orientadora, Prof. Dra. Marília Resende, que durante o percurso guiou a realização deste trabalho de forma parceira e comprometida, sempre disponível e aberta para traçar e reorganizar as rotas quando necessário.

Agradeço aos demais professores do corpo docente do UniCeub que, com todas as orientações, ensinamentos e reflexões, tanto contribuem para a minha formação acadêmico-profissional.

Agradeço aos colaboradores da pesquisa a dedicação do seu tempo para responder ao questionário proposto e, com isso, tornarem possível a realização deste trabalho e a discussão de soluções organizacionais mais eficientes e humanizadas, que priorizam e valorizam os indivíduos nas organizações.

RESUMO

A liderança transformacional tem se destacado como modelo eficaz, especialmente em contextos de mudança organizacional. Sua ênfase na motivação e no desenvolvimento de colaboradores é particularmente relevante diante da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Poder Executivo Federal. O PGD introduz modalidades como teletrabalho, trabalho híbrido e foco em resultados, exigindo realinhamento da cultura organizacional e novas formas de liderar equipes. Assim, este estudo teve como objetivo analisar a presença de características da liderança transformacional no setor público e avaliar seus efeitos sobre o engajamento, o desempenho e o desenvolvimento profissional de servidores em PGD. A pesquisa foi conduzida por meio de questionário on-line, com 217 respostas válidas, majoritariamente de servidores efetivos do Poder Executivo Federal (91,24%). Os resultados indicaram a presença significativa de características transformacionais nas lideranças avaliadas, com correlações positivas entre esse estilo de liderança e os níveis de engajamento, desempenho de tarefas e desempenho contextual. Também se observou que o aumento na percepção de liderança transformacional está associado ao crescimento do engajamento e desempenho dos servidores. A análise textual sugeriu que os participantes da pesquisa valorizam a comunicação como comportamento da liderança favorecedor do funcionamento do PGD e como eixo norteador para se explorar as potencialidades do Programa, sobretudo no que se refere à realização das entregas. Esta pesquisa inaugura o estudo da liderança transformacional dentro do contexto do PGD e traz contribuições significativas sobre a sua relação com variáveis organizacionais, promovendo o debate de práticas de gestão de pessoas que reforçam a liderança como fator estratégico na construção de ambientes de trabalho mais produtivos, adaptáveis e saudáveis no setor público.

Palavras-chave: liderança transformacional; Programa de Gestão e Desempenho; engajamento; desempenho; desenvolvimento profissional.

SUMÁRIO

1	Introdução	5
1.1	Objetivos	6
1.1.1	Objetivo geral	6
1.1.2	Objetivos específicos	6
2	Fundamentação teórica	8
2.1	Liderança Transformacional	8
2.2	Engajamento, desempenho e desenvolvimento profissional	12
2.3.	Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Administração Pública Federal	16
3	Método	19
3.1	Participantes	19
3.2	Instrumentos	20
3.3	Procedimentos	22
3.4	Análise dos dados	23
4	Resultados e discussão	25
5	Considerações finais	33
	REFERÊNCIAS	35

1 Introdução

O ato de liderar, na sua definição mais básica, refere-se à capacidade de influenciar um grupo em busca da realização de objetivos comuns. No âmbito das organizações, foi a partir do século XX que os teóricos começaram a se interessar mais fortemente sobre como a liderança pode influenciar no desempenho organizacional. Assim, várias foram as abordagens para se entender a liderança nesse contexto, sendo as mais famosas a da personalidade, a comportamental, a transacional, a situacional e a transformacional (PEDRUZZI; NETO; PEDRUZZI; CARDOSO, 2016).

A liderança transformacional é a mais discutida na atualidade (NETO; TANURE; SANTOS; LIMA, 2012; FONSECA; PORTO, 2013; SING, 2019), em virtude dos resultados de desempenho organizacional que têm retornado. Desenvolvida por MacGregor Burns em 1978, essa liderança se pauta na aproximação entre líder e liderado, de modo a envolvê-los em processo dual, no qual ambos se motivam e se orientam em torno de um ideal comum que ultrapassa os interesses pessoais (CALAÇA; VIZEU, 2015). Burns (1978) embasou sua teoria a partir de conceitos de trocas entre líder e liderado e postulou que eles se conectam por meio de valores e metas compartilhadas.

Após os estudos pioneiros de Burns, diversos teóricos se propuseram a relacionar o impacto da liderança transformacional a aspectos que podem influenciar resultados organizacionais, como desempenho (KUMAR; BAGGA, 2024; LAI; TANG; LEE; LU; LIN, 2020; QABOOL; JALES, 2017) e engajamento dos funcionários (ALAMRI, 2023; GOZUKARA; SIMSEK, 2015; KUMAR; BAGGA, 2024; MENG; LIU; ZHANG; TONG; LIN, 2022; SINGH, 2019), sendo a maioria deles realizados em instituições privadas. Observa-se, portanto, uma lacuna acadêmica no que concerne à liderança transformacional nas instituições do setor público.

No âmbito da Administração Pública Federal brasileira, direta, autárquica e fundacional – APF, foi instituído o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) (BRASIL, 2022), que tem como propósito a melhoria do desempenho organizacional (BRASIL, 2023). O Programa é um marco no setor público brasileiro ao demandar novas formas de planejamento e gestão para o seu funcionamento, pautado em metas e resultados. Virgílio e Burigo (2023) ressaltam que, para além da mudança na forma de se planejar as atividades e gerenciar as equipes, é necessário também trabalhar no sentido de se

mudar a cultura organizacional, direcionando-a às práticas de planejamento que permitam dialogar o operacional e o estratégico.

Assim, dado o contexto atual de PGD, que demanda realinhamento da cultura organizacional da APF, de modo a comportar as mudanças advindas com o Programa, é imprescindível discutir o papel da liderança nesse cenário. A escolha pelo estudo da liderança transformacional decorre de esse ser o estilo mais recomendado para cenários de mudança (BASS; AVOLIO, 1993). Além disso, defende-se que os preceitos transformacionais são congruentes com a forma de planejamento e gestão buscada pelo PGD, na medida em que a sua lógica de funcionamento envolve o controle por resultado, em detrimento do tradicional controle de horas, e busca envolver os participantes no alcance dos objetivos estratégicos da organização, valorizando a flexibilidade e a inovação no trabalho, aproximando e fortalecendo a relação de confiança entre chefia e subordinado.

Como forma de avaliar a implementação do PGD na APF, a presente pesquisa visou analisar a presença de características de liderança transformacional no âmbito do setor público brasileiro, bem como avaliar o efeito dessa liderança sobre o engajamento, o desempenho e o desenvolvimento profissional de servidores públicos que estão inseridos neste Programa de Gestão.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa foi avaliar o efeito da liderança transformacional sobre o engajamento, o desempenho e o desenvolvimento profissional de servidores públicos que estão inseridos no Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos foram:

- 1) analisar a presença de características de liderança transformacional no âmbito do setor público brasileiro;
- 2) comparar os níveis de engajamento, desempenho e percepção de atitudes de liderança transformacional e transacional entre os participantes e não participantes do PGD;

- 3) avaliar a relação entre a liderança transformacional e a autopercepção de desempenho no trabalho dos servidores públicos dentro do contexto do PGD;
- 4) avaliar a relação entre a liderança transformacional e o engajamento dos servidores públicos dentro do contexto do PGD;
- 5) avaliar o efeito da liderança transformacional sobre o desempenho dos servidores em PGD;
- 6) avaliar o efeito da liderança transformacional sobre o engajamento dos servidores em PGD;
- 7) avaliar o efeito da liderança transformacional sobre o desenvolvimento profissional dos servidores;
- 8) discutir sobre práticas e comportamentos das lideranças que favorecem o desempenho e o engajamento dentro do contexto do PGD.

2 Fundamentação teórica

2.1 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é um estilo de liderança que envolve, inspira e motiva os membros da equipe a alcançarem níveis mais altos de desempenho e excelência (BURNS, 1978). Os líderes transformacionais geralmente têm uma visão clara e inspiradora do futuro e são capazes de comunicá-la de maneira convincente, mobilizando outras pessoas para compartilhar e trabalhar em prol dessa visão. Eles são conhecidos por seu carisma, empatia e habilidades de comunicação eficazes.

Idealizada inicialmente por Burns (1978), a liderança transformacional também foi investigada por Bernard M. Bass, que, em pesquisa publicada em 1985, destacou a importância da inspiração, da consideração individualizada e do estímulo intelectual como características-chave da liderança transformacional. Nesse contexto, o conceito de liderança transformacional é composto por quatro elementos essenciais apontados por Bass e Avolio (1994): 1) Influência Idealizada: os líderes transformacionais agem como modelos a serem seguidos, inspirando os outros por meio de seu carisma, valores e comportamentos éticos; 2) Motivação Inspiradora: eles comunicam uma visão inspiradora do futuro e motivam os membros da equipe a se empenharem para alcançá-la; 3) Estimulação Intelectual: os líderes transformacionais desafiam as suposições e ideias convencionais, promovendo a criatividade, a inovação e o pensamento crítico entre os liderados; e 4) Consideração Individualizada: eles demonstram interesse e preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional de cada membro da equipe, adaptando sua abordagem de liderança às necessidades individuais de cada um.

Outra notória contribuição de Bass foi o desenvolvimento do *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (BASS, 1990; AVOLIO; BASS; JUNG, 1999), composto por 36 itens, que avaliam as dimensões das lideranças transacionais e transformacionais sob o enfoque do líder, e do *Organization Description Questionnaire* (ODQ) (BASS; AVOLIO, 1993), composto por 28 itens, que avaliam esses estilos de liderança a partir do enfoque da cultura organizacional. A elaboração dos instrumentos contribuiu para a realização de pesquisas empíricas sobre liderança transformacional ao permitir a investigação quanto à identificação de características transformacionais nas lideranças e nas organizações. Bass e Avolio (1993) propõem que organizações que apresentam cultura mais direcionada aos aspectos transformacionais retornem melhores resultados

em nível organizacional, medido em termos de efetividade, e, em nível individual, contribuindo para o desempenho dos funcionários.

Fonseca e Porto (2013), com base nas escalas internacionais validadas que medem liderança transacional e transformacional, elaboraram a escala de atitudes frente a esses dois estilos de liderança para o contexto brasileiro e realizaram validação fatorial. Essa escala inova ao propor a análise da liderança perante a atitude e não o comportamento e, por isso, foram necessárias algumas adaptações nas instruções e nas escalas de resposta dos itens adaptados do *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* (BASS, 1990), do *Transformational Leadership Inventory (TLI)* (PODSAKOFF; MACKENZIE; BOMMER, 1990 *apud* FONSECA; PORTO, 2013) e do *Leadership Reward and Punishment Behavior Questionnaire (LRPQ)* (PODSAKOFF; TODOR; GROVER; HUBER, 1984 *apud* FONSECA; PORTO, 2013). A análise fatorial retornou à estrutura de dois fatores, como inicialmente previsto por Bass e Avolio (1993), sendo o Fator 1 a Liderança Transformacional (24 itens) e o Fator 2 a Liderança Transacional (8 itens).

A liderança transformacional tem sido amplamente estudada como preditora de engajamento dos funcionários em vários setores. Pesquisas indicam que a liderança transformacional influencia positivamente o engajamento (ALAMRI, 2023; GOZUKARA; SIMSEK, 2015; KUMAR; BAGGA, 2024; MENG; LIU; ZHANG; TONG; LIN, 2022; SINGH, 2019) e o desempenho dos funcionários (KUMAR; BAGGA, 2024; LAI; TANG; LEE; LU; LIN, 2020; QABOOL; JALES, 2017). Os resultados positivos da liderança transformacional perante esses aspectos podem ter relação com o fortalecimento da relação entre líderes e liderados, estabelecimento de metas claras, compartilhamento de objetivos comuns e alinhamento com os valores organizacionais, que visam ao desenvolvimento contínuo desses empregados para que possam atingir o seu melhor desempenho (BASS; AVOLIO, 1993; PEDRUZZI; NETO; PEDRUZZI; CARDOSO, 2016).

No âmbito do setor público, o estilo de liderança transformacional tem sido o mais estudado, e diversos países têm demonstrado alinhamento com esse estilo por ele ser apresentado como o que melhor se adapta ao movimento por inovação e desempenho e, com isso, associado ao alcance de melhores resultados organizacionais (PIMENTA, 2023; ROCHA; SEGURA; ZATTA; GONÇALVES, 2023). Destaca-se o estudo de Ancari *et. al.* (2020), em que os autores analisaram, a partir da Modelagem de Equações Estruturais (SEM), o papel de lideranças intermediárias na promoção do engajamento

em organizações públicas. Os autores apontaram que o estilo de liderança transformacional foi o único que demonstrou efeito positivo e forte no engajamento ($\beta = 0.528$, $p < 0.01$), assim como em outros construtos de clima organizacional como prontidão para mudança ($\beta = 0.602$, $p < 0.01$) e orientação para metas ($\beta = 0.591$, $p < 0.01$); os demais estilos de liderança considerados no trabalho (transacional e *laissez-faire*) não retornaram resultados significativos.

No setor público brasileiro, as produções acadêmicas que abordam a liderança transformacional dentro desse contexto ainda são enxutas. Dias e Borges (2015) realizaram um *survey* com servidores do poder executivo do estado de Minas Gerais e encontraram resultados divergentes no apontado da literatura, visto que os dados da regressão múltipla realizada apontaram que o desempenho dos servidores era influenciado mais positivamente pela liderança transacional ($\beta = 0.408$, $p < 0.01$) do que transformacional ($\beta = 0.208$, $p < 0.01$). As autoras refletem sobre o estilo meritocrático ainda presente na administração pública brasileira, bem como a necessidade de se repensar o papel das lideranças no setor público e capacitá-las para atuarem como agentes de mudança capazes de influenciarem nos resultados organizacionais.

Paschoiotto, Sehnem, Cohen (2023) concentraram seus estudos na liderança transformacional em equipes virtuais do serviço público federal e estadual. Nesse estudo, diferentemente do de Dias e Borges (2015), os autores encontraram que a liderança transformacional impactou de forma mais positiva e significativamente o desempenho das equipes em comparação com o estilo transacional. O fato de estudarem equipes remotas pode ter influenciado esse resultado, visto que cenários flexíveis de trabalho demandam mais características transformacionais das lideranças para que a equipe se mantenha engajada e comprometida. Outro ponto abordado pelos autores se refere à qualidade da comunicação como favorecedora do estilo de liderança transformacional e como ponto-chave para se alcançar resultados organizacionais positivos, especialmente em termos de comprometimento e desempenho. A comunicação como elemento principal para o desempenho da equipe foi abordada também no estudo de Nogueira e Oliveira (2024), em que os autores investigaram a relação entre competências gerenciais, níveis de talento e adaptabilidade.

No contexto de instituição federal de ensino, Neto *et. al.* (2025) analisaram a percepção dos servidores quanto às características da liderança transformacional e

transacional por meio do *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Os autores encontraram prevalência de características da liderança transformacional, sendo o fator influência idealizada o de maior escore na pesquisa. Contudo, houve também a percepção de características transacionais, indicando possível sistema de recompensa e punição ainda praticado no contexto da organização analisada.

Em revisão integrativa da literatura, realizada segundo o protocolo PRISMA, de Oliveira, Arenas e Sousa (2025), os autores analisaram artigos publicados no período de 2015 a 2024 que abordavam competências de liderança, estilos predominantes e impactos no ambiente organizacional brasileiro. Quanto ao estilo de liderança, os autores apontam que a literatura acadêmica aborda a liderança como fator que impacta significativamente o desempenho e o clima organizacional, destacando-se a liderança transformacional na sua capacidade de inspirar inovação e adaptação, e a transacional em cenários que priorizam metas e a meritocracia. A identificação de predominância de estilos diferentes dentro de contextos diferentes se justifica no estudo desenvolvido por Silva, Ruffatto e Gonçalves (2023), de que não há estilo de liderança “ideal” ou melhor”, dada a complexidade e os diversos contextos organizacionais, que demandam adaptabilidade das lideranças.

Silva, Ruffatto e Gonçalves (2023) argumentam que não existe um estilo de liderança “ideal” ou melhor”. O argumento se pauta na complexidade e na variedade dos contextos organizacionais, que demandam adaptabilidade por parte dos líderes. No entanto, é necessário destacar que as descobertas enfatizam a importância da liderança transformacional para impulsionar a inovação e alcançar melhores resultados organizacionais.

Essa tendência se reflete no contexto brasileiro, em que, embora características transacionais ainda sejam percebidas, especialmente em virtude de uma cultura meritocrática que se manifesta, observa-se uma tendência das lideranças de se aproximarem mais fortemente ao estilo transformacional, sobretudo em contextos de trabalho flexíveis. Ao nutrir um ambiente de confiança, com clareza na comunicação, o líder transformacional motiva a sua equipe a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, ultrapassando seus próprios limites individuais.

2.2 Engajamento, desempenho e desenvolvimento profissional

A força de trabalho de uma organização é fundamental para o alcance dos resultados institucionais e, a partir dessa concepção, estudar as variáveis que impulsionam para o melhor desempenho passa a ser uma temática estratégica no campo organizacional. Assim, para fundamentar os construtos que serão abordados no presente projeto, serão apresentados os principais conceitos presentes na literatura sobre engajamento, desempenho e desenvolvimento profissional, assim como apresentados os instrumentos de mensuração de cada um deles.

O conceito de engajamento surge como uma oposição ao *burnout* (MASLACH; LEITER, 1997). Enquanto Maslach e Leiter (1997) apresentavam a Síndrome de *Burnout* como o esgotamento profissional causado por fatores estressores emocionais negativos, desencadeando exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização profissional, o engajamento surge como construto oposto, caracterizado pelo estado emocional positivo em relação ao trabalho, que desencadeia energia, envolvimento e senso de eficácia. Assim, pontuações baixas nas dimensões do *burnout* e altas em eficácia seriam indicativos de engajamento. O engajamento, portanto, além de contribuir positivamente para os resultados institucionais, é visto como caminho para se prevenir o esgotamento profissional.

Shaufeli *et. al.* (2002) propõem as dimensões do engajamento como resposta às três dimensões do *burnout*, sendo: vigor (em detrimento à exaustão); dedicação (em detrimento à despersonalização); e absorção (em detrimento à diminuição da realização profissional). Essas dimensões se referem aos componentes comportamental, emocional e cognitivo, respectivamente.

No entanto, apesar de, conceitualmente, *burnout* e engajamento serem conceitos opostos, Shaufeli *et. al.* (2002) argumentam que eles devem ser operacionalizados individualmente, dadas as diferentes estruturas entre eles. Para tanto, os autores propuseram um instrumento para medir engajamento considerando os três fatores apresentados para o construto (vigor, dedicação e absorção) e, além disso, buscaram relacioná-lo ao *Maslach-Burnout Inventory-General (MBI-SG)*, instrumento utilizado para medir níveis de *burnout*, proposto inicialmente por Maslach e Jackson (1981). O intuito de relacionar os dois instrumentos foi de identificar correlações negativas entre as dimensões de cada um deles.

Dois estudos principais foram realizados no sentido de validar o questionário proposto para medir engajamento: um realizado com amostras de estudantes (SCHAUFELI; SALANOVA; GONZÁLEZ-ROMÁ; BAKKER, 2002) e outro aplicado a trabalhadores que utilizavam tecnologias de informação (SALANOVA; SCHAUFELI; LLORENS; PEIRO; GRAU, 2000). Ambos os estudos confirmaram, a partir da aplicação de testes psicométricos, a estrutura original do MBI-SG e a estrutura proposta de três fatores para o engajamento. Além disso, confirmaram a correlação significativamente negativa entre as dimensões de *burnout* e engajamento.

Em 2003, foi publicado o manual do *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* (SCHAUFELI; BAKKER, 2003). Até os dias atuais, esse é o principal instrumento para se medir quantitativamente o engajamento e o mais utilizado mundialmente (PORTO-MARTINS; BASSO-MACHADO; BENEVIDES-PEREIRA, 2013). O instrumento, na sua versão completa, é composto por 17 itens, distribuídos nas três dimensões, sendo 6 itens sobre vigor, 5 itens sobre dedicação e 6 itens sobre absorção; e, na sua versão reduzida, é composto por 9 itens (SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

No contexto brasileiro, a primeira tradução do *UWES* foi realizada por Porto-Martins e Benevides-Pereira (2008). Essa versão foi avaliada por Porto-Martins e Machado (2022), os quais expuseram o processo de tradução e adaptação realizada pelos autores, bem como realizaram o processo de validação do instrumento de 17 itens para a realidade brasileira. A adaptação do instrumento na versão reduzida de 9 itens foi realizada por Ferreira *et. al.* (2016). Ambos os estudos apontam que o instrumento traduzido para o português brasileiro apresenta qualidades psicométricas adequadas, tanto para o modelo tridimensional (que considera cada um dos fatores de engajamento de forma isolada) quanto para o modelo unifatorial (que mede o engajamento de forma geral), e encontra-se alinhado com a versão original do instrumento. Considerando que engajamento é um tema recente, que está ganhando notoriedade no âmbito acadêmico e organizacional, é relevante a elaboração de pesquisas que estudem esse construto nos mais diversos cenários organizacionais, relacionando-o com os variados fatores que impactam no desempenho organizacional.

No que concerne à conceituação de desempenho, pode-se dizer que o desempenho se refere aos comportamentos individuais dos funcionários para o alcance dos objetivos da instituição (PAULA; QUEIROGA, 2015). Abordado inicialmente por

Campbell, em 1990, há de se ressaltar que, apesar de a conceituação de desempenho considerar aspectos comportamentais e de resultado (SONNENTAG; FRESE, 2002), eles não se sobressaem, uma vez que há fatores externos que podem impactá-lo, como, por exemplo, o clima organizacional, as crises econômicas etc. (QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO, 2015).

Sonnentag e Frese (2002) apresentam a definição de desempenho considerando o desempenho voltado ao contexto, que engloba comportamentos que não se relacionam diretamente à execução da atividade, como a proatividade, a responsabilidade e a espontaneidade do empregado, e o desempenho voltado diretamente para a tarefa, compreendendo os comportamentos e técnicas necessários à execução da demanda.

Amparados nos referenciais de Campbell (1990 *apud* QUEIROGA; BORGES-ANDRADE; COELHO, 2015), Sonnentag e Frese (2002) e Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Jr. (2015) propõem a Escala de Autoavaliação de Desempenho no Trabalho (EGDT), composta por 20 itens. Os itens são distribuídos em dois fatores: desempenho contextual (11 itens) e o desempenho voltado para a tarefa (9 itens).

Campbell e Wiernik (2015) realizaram a revisão do conceito de desempenho individual. A centralidade do desempenho individual decorre da reflexão dos autores de que sem ele não há de se falar em desempenho em esferas maiores, sejam elas em nível de equipe, de unidade ou de organização. Na revisão realizada, Campbell e Wiernik (2015) apontam que o conceito de desempenho é quase um consenso, tendo em vista a concordância entre autores que estudaram sobre o tema de que se trata de fator multidimensional e dinâmico, que considera todos os comportamentos do indivíduo que contribuem para alcançar os resultados institucionais. Assim os autores reafirmam o conceito de desempenho já abordado e inovam ao apresentar o desempenho a partir de perspectivas individuais, situacionais e de regulação.

Desenvolvimento profissional é um tema recorrente em pesquisas organizacionais, tendo em vista sua potencialidade para o melhor desempenho das instituições. Na conceituação de Guskey (2002), o desenvolvimento profissional se refere a um processo intencional, sistêmico, e que envolve aprendizagem contínua. O autor apresenta como recomendações que favorecem o desenvolvimento profissional o estabelecimento de metas claras, que fazem sentido e que possam ser avaliadas. Essas

recomendações favorecem a intencionalidade em se aperfeiçoar, uma vez que torna evidente o que deve ser feito e facilita a identificação do caminho que se deve percorrer para cumprir com o que foi proposto. Ao se referir a processo de aprendizagem, considera-se tanto aqueles formais, relacionados às ações de treinamento e desenvolvimento, quanto aos informais, que ocorrem de forma espontânea no dia a dia do trabalhador (COELHO; MOURÃO, 2011).

Mourão, Porto e Puente-Palacios (2014) definem desenvolvimento profissional como processo de aquisição e aperfeiçoamento de competências que contribuem para o desempenho individual e progressão na carreira. A partir de uma conceituação global de desenvolvimento profissional, considerando tanto aspectos formais e informais, os autores propuseram descrever o processo de construção de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional, bem como apresentar as evidências de validade e precisão das medidas. A primeira escala proposta foi a Escala de Percepção Atual do Desenvolvimento Profissional (EPADP), composta por 8 itens. A segunda escala proposta foi a Escala de Percepção Evolutiva do Desenvolvimento Profissional (EPEDP), com 13 itens. Ambas possuem escala de resposta de 11 pontos.

A partir da leitura teórica sobre os conceitos apresentados e suas formas de mensuração, é possível perceber que são construtos recentes, com pesquisas em ascensão. Observa-se o interesse acadêmico em identificar aspectos que promovam o engajamento, desempenho e desenvolvimento organizacional, como forma de subsidiar as instituições no melhor gerenciamento dos seus funcionários e na potencialização dos seus resultados.

No contexto do setor público brasileiro, a instituição do PGD busca promover o desempenho e desenvolvimento dos servidores, como forma de fomentar o engajamento e motivação. No entanto, a simples instituição do Programa não é suficiente para se garantir os ganhos organizacionais pretendidos com ele; é necessário se modificar aspectos da cultura organizacional.

Dado que cultura e liderança se influenciam mutuamente (BASS; AVOLIO, 1993), discutir como a liderança pode impactar as variáveis que influenciam a execução dos trabalhos pelos indivíduos, como engajamento, desempenho e desenvolvimento profissional, é relevante por contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, em prol do melhor desempenho organizacional.

2.3. Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Administração Pública Federal

O Programa de Gestão foi inicialmente previsto na Administração Pública Federal (APF) no parágrafo 6º, do artigo 6º do Decreto 1590, de 10 de agosto de 1995, como uma possibilidade de dispensa de controle de assiduidade e de pontualidade para atividades que pudessem ser efetivamente mensuradas.

Apesar de previsto no Decreto, o Programa de Gestão dependia de regulamentação para o seu pleno funcionamento, a qual, no âmbito do Poder Executivo Federal, ocorreu apenas com a publicação da Instrução Normativa (IN) n. 1, de 31 de agosto de 2018. Esse normativo sistematizou o Programa, estabelecendo orientações, critérios e procedimentos gerais a serem seguidos pelos órgãos integrantes da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Posteriormente à publicação da IN n. 1 (2018), foi possível observar os esforços empreendidos pelo governo federal para aprimorar o Programa, com a publicação de diversos normativos sobre o tema¹, que demonstram o amadurecimento do Programa. Esse amadurecimento se torna notório com a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) por meio do Decreto 11.072/2022, cuja regulamentação se deu pela Instrução Normativa n. 24/2023 e pela Instrução Normativa n. 52/2023.

Enquanto o Programa de Gestão se concentrava no foco por resultado a partir de esforços individuais, o PGD buscou inserir a lógica de orientar os esforços coletivos para as entregas da sua unidade. O PGD, portanto, pretende que os participantes consigam visualizar sua contribuição para além do operacional, envolvendo-os no alcance dos objetivos estratégicos da organização, valorizando a flexibilidade e a inovação no trabalho, e impulsionando os gestores a pensar sobre novas formas de gestão da força de trabalho (KLEIMAN; NOGUEIRA; REGO; BRITO; BERTAZZI; FARIAS; BARBOSA, 2023).

A partir da edição do Programa de Gestão pela IN n. 1/2018, alguns estudos foram realizados com o intuito de discuti-lo teoricamente a partir das experiências vivenciadas, como é o caso do estudo exploratório realizado por Virgilio e Burigo (2023),

¹ Instrução normativa n. 65, de 30 de julho de 2020; Instrução normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME n. 89, de 12 de dezembro de 2022; Decreto n. 11072, de 17 de maio de 2022; Instrução normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI n. 24, de 28 de julho de 2023; Instrução normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI n. 52, de 21 de dezembro de 2023.

o qual abordou o PGD no contexto universitário. Nesse estudo, os autores realizam um apanhado histórico normativo do Programa, bem como avaliam a sua implementação em instituições federais de ensino superior. A partir da discussão teórica proposta, o destaque se concentra na necessidade de treinamento de gestores e na discussão de novas práticas de gestão que esse contexto demanda. Virgilio e Burigo (2023) trazem o treinamento de gestores como ponto central a partir da argumentação de que o cerne do Programa é o desapego de modelos tradicionais de gestão e controle e, portanto, é importante que a gestão esteja preparada para gerenciar equipes por resultado.

Moraes, Pena e Paiva (2022) identificaram, a partir da análise dos dois primeiros meses da experiência-piloto do PGD no Instituto Federal Goiano, que as percepções dos participantes do Programa, assim como das suas chefias, apontam o aumento da produtividade, melhora das rotinas de trabalho e incremento quanto à motivação e qualidade de vida do servidor como os aspectos benéficos alcançados a partir da sua implementação. Por outro lado, observou-se dificuldade para a elaboração dos planos de trabalho e para a definição de critérios de avaliação pelas chefias.

A avaliação do PGD realizada por Teixeira e Bacinello (2024) consistiu em verificar se a adoção do Programa contribuiu positivamente para o desempenho e para a produtividade dos servidores de uma instituição pública de ensino. Os resultados apresentados pelos autores demonstraram que, nos setores selecionados para a pesquisa, o desempenho e a produtividade foram mantidos ou melhorados, o que indica que o Programa não prejudicou essas métricas organizacionais. A autopercepção de rendimento superior ao adentrar no PGD é identificada também no estudo de Beck *et. al.* (2024). Contudo, os participantes da pesquisa destacam o excesso de horas de trabalho, dificuldade de conciliar demandas familiares e profissionais, deficiência de equipamentos de tecnologia, como pontos negativos da modalidade teletrabalho (BECK; LIMA; MATOS; RIDER; CARVALHO; NISHIYAMA; SOUZA; SILVEIRA, 2024).

Aspectos como sobrecarga de trabalho, isolamento social, distanciamento da organização, dificuldade na comunicação são questões frequentemente apresentadas como os principais desafios do teletrabalho (NOGUEIRA; PATINI, 2012; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; FILARDI, CASTRO, ZANINI, 2018). Apesar de o PGD não se confundir com o teletrabalho, mas ser uma ferramenta de gestão que possibilita a sua realização, esses

desafios são compartilhados pelo Programa, demandando discussões teóricas e práticas como forma de minimizar quaisquer efeitos negativos.

Nesse sentido, ao mesmo tempo em que os estudos realizados sobre PGD reconhecem a potencialidade do Programa como favorecedor de melhores resultados organizacionais, se reconhece também a centralidade das lideranças para que o Programa supere dificuldades que podem aparecer em virtude da mudança da configuração das equipes.

Com base na literatura disponível sobre PGD, o que se percebe é que a maioria dos estudos se concentram em análises descritivas, em busca da avaliação do Programa quanto aos benefícios e desafios diante da sua implementação. Além disso, apesar de os trabalhos destacarem a gestão como ponto-chave a ser desenvolvido para suporte à consolidação do programa, não foi identificado nenhum estudo que relacionasse estilos de liderança frente ao PGD, de modo a identificar seu efeito em variáveis que impactam o desempenho institucional nesse contexto.

3 Método

3.1 Participantes

Os participantes da pesquisa foram servidores públicos do Poder Executivo Federal e que participam ou não do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Os vínculos funcionais considerados foram: servidor público de cargo efetivo, comissionado ou temporário e terceirizados. Ao todo foram coletadas 292 respostas, das quais 217 foram consideradas válidas para compor a análise de dados desta pesquisa. Foram excluídos os questionários que não continham, pelo menos, uma das escalas respondidas de forma completa.

A maior parte dos participantes foram servidores públicos do quadro efetivo de órgãos do Poder Executivo Federal (91,24%, $n = 198$). Compuseram a amostra também servidores ocupantes de cargo em comissão sem vínculo (3,23%, $n = 7$); servidores ocupantes de cargos temporários (4,15%, $n = 9$); e terceirizados (1,38%, $n = 3$). Dos participantes, 56 são ocupantes de cargo de chefia, representando 25,8% da amostra; os demais informaram que não ocupam cargo de chefia. A idade dos respondentes variou de 23 a 69 anos ($M = 39,32$; $DP = 13,37$). Dentre os respondentes, 70,5% ($n = 154$) são participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e a maioria deles, 56,2% ($n = 86$), se encontram no Programa há mais de 1 ano.

A adaptabilidade ao PGD foi medida em uma escala *Likert* de 5 pontos, que varia de 1 (nada adaptado) a 5 (totalmente adaptado). A resposta dos participantes indicou que eles se percebem próximos da adaptabilidade total ao Programa ($M = 4,63$; $DP = 0,79$). Em relação à percepção dos participantes quanto à adaptabilidade da liderança ao Programa, a média foi de 4,12 ($DP = 1,2$).

Em termos de gênero, 50,23% ($n = 109$) se declararam pertencentes ao gênero feminino; 35,03% ($n = 76$) ao gênero masculino; 2,76% ($n = 6$) preferiu não se identificar; e 11,98% ($n = 26$) não responderam a esse item. Quanto à escolaridade, 0,46% ($n = 1$) declarou ter concluído apenas o ensino fundamental; 2,30% ($n = 5$) declararam ter finalizado o ensino médio; 8,29% ($n = 18$) são graduados no ensino superior; 33,64% ($n = 73$) possuem pós-graduação lato sensu; e 43,32% ($n = 94$) possuem pós-graduação stricto sensu, sendo 32,26% ($n = 70$) em nível de mestrado e 11,06% ($n = 24$) em nível de doutorado. Dos participantes da pesquisa, 11,98% ($n = 26$) não responderam a esse item.

Os dados demonstram que houve envolvimento de servidores de variados órgãos do Poder Executivo Federal; contudo, a participação majoritária foi de servidores de instituições federais de ensino e universidades públicas de ensino superior. Esse público correspondeu a 54,38% (n = 118) da amostra.

3.2 Instrumentos

O questionário de pesquisa utilizado foi composto pelas seguintes partes:

a) questionário de dados funcionais constituído por 4 questões, elaborado pelas autoras. Esse questionário solicitava informações sobre vínculo funcional, órgão, se ocupante de cargo de chefia e quanto tempo, e se participante de PGD. Esses dados foram importantes para compreender de forma mais aprofundada o perfil funcional dos participantes da pesquisa;

b) Escala de Percepção Evolutiva do Desenvolvimento Profissional (EPEDP) de Mourão, Porto e Puentes-Palacios (2014). Essa escala é composta por 13 itens avaliados em escala de resposta de 11 pontos que variam de 0 – “nenhum preparo” – a 10 – “totalmente preparado”. A escala original foi adaptada para a realidade do PGD para que pudesse medir a percepção de desenvolvimento profissional no momento em que o participante ingressou no PGD (fator 1 = EPEDP – preparo inicial) e no momento atual (fator 2 = EPDP – momento atual). Nesse sentido, a escala foi respondida apenas por aqueles que indicaram que participam do PGD, como forma de identificar se houve percepção de aquisição e aperfeiçoamento de competências entre um momento e outro. Os participantes foram solicitados a responderem a cada item duas vezes. O escore de cada item foi calculado a partir da subtração entre a resposta indicada para o momento atual e a indicada para o início do trabalho em PGD. No presente estudo, a escala apresentou índices de ajuste adequados: CFI = 0,97; TLI = 0,97; NFI = 0,96; RMSEA = 0,16; SRMR = 0,09. A consistência interna da escala para esse estudo foi de $\alpha=0,94$ ($\omega = 0,94$) para o fator 1 (EPEDP – preparo inicial) e de $\alpha=0,93$ ($\omega = 0,93$) para o fator 2 (EPDP – momento atual);

c) escala reduzida de engajamento (nome em inglês de *Utrecht Work Engagement Scale – UWES*, validada para o contexto brasileiro por Ferreira *et. al.*, 2016), composta por 9 itens que avaliam o vigor, a dedicação e a absorção

dos trabalhadores no seu contexto laboral. Os itens são avaliados em uma escala do tipo Likert de sete pontos, que varia de 0, para “nunca/nenhuma vez”, até 6, para “sempre/todos os dias”. No presente estudo, a escala apresentou índices de ajuste adequados: CFI = 0,99; TLI = 0,99; NFI = 0,99; RMSEA = 0,21; SRMR = 0,06. A consistência interna da escala unifatorial para essa pesquisa foi de $\alpha=0,94$ ($\omega = 0,97$);

d) Escala Geral de Desempenho no Trabalho (EGDT) de Queiroga *et. al.* (2015). A escala possui 20 itens para avaliar duas facetas: desempenho voltado para a tarefa e o desempenho voltado para o contexto, conforme modelo de Campbell (1990) e Sonnentag e Frese (2002). Os itens foram dispostos em uma escala de frequência de cinco pontos variando de 1 (nunca) a 5 (sempre). No presente estudo, a escala apresentou índices de ajuste adequados: CFI = 0,98; TLI = 0,98; NFI = 0,97; RMSEA = 0,08; SRMR = 0,10. A consistência interna da escala foi de $\alpha=0,88$ ($\omega = 0,90$) para o fator 1 e $\alpha=0,81$ ($\omega = 0,86$) para o fator 2;

e) Escala de Atitudes Frente a Estilos de Liderança de Fonseca e Porto (2013), que avalia a presença de características de lideranças transacionais e transformacionais nas organizações. Essa escala é composta por 32 itens, sendo 24 deles relacionados ao fator Liderança Transformacional e 8 ao fator Liderança Transacional. Os itens foram dispostos em uma escala de resposta do tipo Likert, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre), em que é solicitado ao respondente que avalie com qual frequência aquele comportamento é apresentado por sua liderança. No presente estudo, a escala apresentou índices de ajuste adequados: CFI = 0,99; TLI = 0,99; NFI = 0,98; RMSEA = 0,15; SRMR = 0,11. A consistência interna da escala para este estudo foi de $\alpha=0,96$ ($\omega = 0,99$) para o fator 1 (liderança transformacional) e $\alpha=0,95$ ($\omega = 0,98$) para o fator 2 (liderança transacional);

f) questionário de dados sociodemográficos, composto por 7 perguntas, das quais 4 são respondidas apenas pelos participantes do PGD. Esse questionário foi elaborado pelas autoras e visa coletar informações quanto à idade, gênero, escolaridade, tempo de participação no PGD, adaptabilidade do participante no PGD, adaptabilidade da chefia do participante no PGD, além de uma questão de resposta aberta.

Os resultados das análises fatoriais confirmatórias realizadas em todas as escalas indicam a confiabilidade delas, bem como demonstram que todos os itens se mostraram adequados. Quanto aos índices de ajustes, a única escala que satisfaz a todos eles foi a Escala de Desempenho. As demais apresentaram índices de ajustes adequados em todos os índices utilizados, exceto no RMSEA, que não atendeu ao parâmetro esperado. Apesar de algumas escalas apresentarem valores de RMSEA superiores a 0,10 — indicando um ajuste inadequado —, optou-se por manter as escalas no estudo, considerando que os demais índices de ajuste (como CFI, TLI e SRMR) se mostraram adequados e dentro dos parâmetros aceitáveis estabelecidos pela literatura.

3.3 Procedimentos

Os dados foram coletados por meio de um questionário on-line, disponibilizado pelo aplicativo *SurveyMonkey*, no período de fevereiro e março de 2025. A seleção da amostra ocorreu por conveniência, visto que a participação na pesquisa se deu a partir da disponibilidade e disposição dos participantes (SHAUGHNESSY; ZECHMEISTER; ZECHMEISTER, 2012). Como técnica de seleção, aplicaram-se os princípios da bola de neve para disseminação do instrumento em redes sociais e canais de comunicação compostas por servidores públicos. Os princípios da bola de neve permitem alcançar maior número de respondentes; contudo, podem limitar a representatividade na pesquisa (FLICK, 2012).

O presente estudo foi submetido à apreciação do Comitê de Ética com Seres Humanos do Centro Universitário de Brasília e, após parecer favorável desse órgão (nº 7.397.188), foi iniciada a coleta de dados. Além disso, para que o participante pudesse responder ao instrumento proposto, era necessário, primeiramente, a leitura e concordância do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), em que se destaca o compromisso ético desta pesquisa, como a garantia de anonimato, o caráter voluntário da participação e a possibilidade de desistência a qualquer momento. Somente após essa etapa o participante era direcionado para a primeira parte do questionário.

3.4 Análise dos dados

Os índices de ajustes das escalas, assim como o grau de confiabilidade expresso pelo *Alpha de Cronbach*, apresentados para este estudo, foram extraídos a partir da realização de análise fatorial confirmatória para a amostra que compõe a pesquisa. O estimador utilizado foi o *Diagonally Weighted Least Squares* (DWLS), apropriado para dados categóricos e que não seguem uma distribuição normal (DISTEFANO; MORGAN, 2014). A adequação do modelo foi avaliada considerando os índices de ajuste *Comparative Fit Index* (CFI) e o *Tucker-Lewis Index* (TLI), os quais devem apresentar valores acima de 0,90 (HU; BENTLER, 1999) e, preferencialmente, superiores a 0,95 (BROWN, 2015). Os índices de parcimônia utilizados foram o *Standardized Root Mean Residual* (SRMR) e *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA). Os valores de RMSEA devem ser menores que 0,08, com intervalo de confiança não atingindo 0,10 (BROWN, 2015). Para os instrumentos, também foram avaliados os índices de confiabilidade alfa de Cronbach (α) e ômega de McDonald (ω). Todas as análises foram conduzidas no software JASP, versão 0.19.3.0

Para a análise de dados, inicialmente foram utilizadas medidas de tendência central e dispersão, para caracterização da amostra e para análise da presença de características de liderança transformacional no âmbito do setor público brasileiro.

A normalidade das distribuições foi avaliada por meio do Shapiro-Wilk. Com base nisso, optou-se por realizar os testes de Mann-Whitney para a análise das diferenças de escores das variáveis de engajamento, desempenho e liderança transformacional e transacional entre os participantes e os não participantes do PGD, uma vez que essa abordagem não requer a suposição de normalidade e é adequada para distribuições assimétricas (FIELD, 2013). Para aferição do tamanho do efeito, utilizou-se o coeficiente r , obtido pela razão entre o valor do escore z e a raiz quadrada do total da amostra ($r = z/\sqrt{N}$), conforme recomendação de Fritz, Morris e Richler (2012). A interpretação do tamanho do efeito seguiu os pontos de corte propostos por Cohen (1988): 0,10 (pequeno), 0,30 (médio) e 0,50 (grande).

A relação entre a liderança transformacional e as variáveis de autopercepção de desempenho no trabalho e engajamento dos servidores públicos, dentro do contexto do PGD, foi verificada pela utilização do teste de correlação de Spearman (ρ), apropriado para dados ordinais ou quando não se pode assumir a normalidade das distribuições. Os

coeficientes de correlação foram interpretados conforme os critérios de Field (2017): valores em torno de $\pm 0,10$ indicam uma correlação fraca; $\pm 0,30$ uma correlação moderada; e $\pm 0,50$ ou mais uma correlação forte. Além disso, para explorar melhor essas relações, foi realizada análise de regressão linear para avaliar em que medida a liderança transformacional explica o engajamento, o desempenho e o desenvolvimento profissional dos participantes em PGD.

Complementarmente, foi realizada análise textual das respostas da questão aberta do instrumento de pesquisa, com o intuito de contribuir para a discussão sobre as práticas e comportamentos das lideranças que possam favorecer o desempenho e engajamento dos participantes do PGD. Essa análise foi realizada com o auxílio do software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (IRaMuTeQ), o qual possibilita informar as relações nos mundos lexicais que são mais frequentemente enunciados pelos participantes da pesquisa (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Ao todo, 51 participantes da pesquisa responderam à questão aberta e, com o auxílio do software, foi possível realizar duas análises: nuvem de palavras e análise de similitude. A nuvem de palavras busca agrupar as palavras e organizá-las graficamente em função da sua relevância, sendo as maiores aquelas que apresentam maior frequência. A análise de similitude, por sua vez, indica a relação de conexidade entre as palavras. Para ambas as análises, optou-se por considerar palavras utilizadas por, pelo menos, 10% dos respondentes – o que corresponde à frequência igual ou superior a 5 – , e que tenham relação com o objetivo desta pesquisa. Destaca-se que o IRAMUTEQ não é uma ferramenta de processamento de dados, cabendo ao pesquisador a análise e interpretação deles (LAHLOU, 2012).

4 Resultados e discussão

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário de pesquisa e a discussão acerca deles. Inicialmente, são abordados os dados de estatística descritiva e, em seguida, são apresentados os resultados dos testes de Mann-Whitney, de correlação e de regressão linear aplicados.

Os resultados referentes à estatística descritiva dos escores de engajamento, desempenho, desenvolvimento profissional e estilos de liderança transformacional e transacional encontram-se descritos na tabela 1. O teste de Shapiro-Wilk dessas variáveis, em conjunto com os valores de assimetria e curtose, demonstra que os escores não seguem a distribuição normal.

Tabela 1: Estatísticas descritivas dos escores de engajamento, desempenho, desenvolvimento profissional, liderança transformacional e liderança transacional

Variável	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Assimetria
Engajamento	4,16	1,39	0,22	6,00	-0,74
Desempenho tarefas	4,61	0,39	2,87	5,00	-1,33
Desempenho contextual	4,53	0,45	2,18	5,00	-1,46
Desenvolvimento profissional anterior	8,22	1,56	1,31	10,00	-1,57
Desenvolvimento profissional atual	9,11	1,05	4,00	10,00	-2,11
Liderança transformacional	3,63	0,97	1,25	5,00	-0,70
Liderança transacional	2,86	1,01	1,00	5,00	0,09

Fonte: Elaborada pela autora.

Em relação ao engajamento, pode-se observar que a média do escore da variável considerando todos os participantes da pesquisa é de 4,16 (DP=1,39). Quando avaliada a diferença da média de engajamento entre os participantes do PGD (M=4,42, DP=1,18) e os não participantes (M=3,54, DP=1,65), encontra-se diferença estatisticamente significativa por meio do teste de Mann-Whitney ($U = 6273,000$, $p < 0,001$), com tamanho de efeito médio ($r_{rb} = 0,302$) (COHEN, 1988). Assim, é viável dizer que o PGD contribui para uma maior percepção de engajamento dos servidores.

A variável de desempenho, nos seus dois fatores, retorna dados descritivos semelhantes quando considerados todos os participantes da pesquisa, e não retornaram diferença significativa entre os grupos participantes do PGD e não participantes do PGD. Esse resultado sugere que a participação no PGD não impacta de forma significativa a percepção de desempenho dos servidores.

No que se refere à autopercepção de desenvolvimento profissional no momento anterior à adesão ao programa e no momento atual, é possível notar que, para o

momento atual, a média é superior ($M=9,11$, $DP=1,05$) ao momento de ingresso no programa ($M=8,22$, $DP=1,56$). A diferença das médias entre os dois momentos indica que a adesão ao Programa pode influenciar a autopercepção de desenvolvimento profissional dos participantes. Estudos posteriores podem ser realizados para identificar, de forma mais aprofundada, as influências do PGD para que a autopercepção de desenvolvimento profissional seja maior no momento atual do que no momento em que ingressou no Programa e de que forma esse desenvolvimento ocorre longitudinalmente.

A análise descritiva das médias extraídas dos fatores da Escala de Liderança revelou que os participantes da pesquisa percebem suas lideranças com características mais transformacionais ($M=3,63$, $DP= 0,97$) do que transacionais ($M=2,86$; $DP=1,01$). Essa percepção de características transformacionais nas lideranças é ainda mais evidente para o grupo que participa do PGD ($M=3,76$, $DP=0,88$) em comparação àqueles que não participam do PGD ($M=3,30$, $DP=1,11$), conforme resultados do teste de Mann-Whitney ($U = 4341,000$, $p = 0,011$). Entretanto, o tamanho de efeito é pequeno ($r_{rb} = 0,237$) (COHEN, 1988). Quanto às características transacionais, não houve diferença significativa entre os participantes e não participantes do PGD ($U = 4436,000$, $p = 0,05$), uma vez que o p de significância se encontra na zona limítrofe. Nesse sentido, são necessários estudos adicionais para melhor investigar o estilo de liderança transacional no contexto do PGD em comparação a contextos sem PGD.

Com o intuito de aprofundar o estudo da liderança transformacional dentro do contexto do PGD, foi realizada análise de correlação de Spearman dessa variável com as variáveis de autopercepção de desempenho no trabalho e de engajamento. Os resultados da correlação encontram-se dispostos na tabela 2:

Tabela 2: Análises de correlação de *Pearson* entre Liderança Transformacional, Desempenho e Engajamento

Variável	Desempenho contextual	Desempenho tarefas	Engajamento	Liderança transformacional	Liderança transacional
Desempenho contextual					
Desempenho tarefas	0.679***				
Engajamento	0.424***	0.246**			
Liderança transformacional	0.448***	0.396***	0.460***		

Liderança transacional	0.157	0.059	0.313***	0.483***
------------------------	-------	-------	----------	----------

Fonte: Elaborada pela autora. * $p < .05$, ** $p < .0,1$, *** $p < .001$

Os resultados da correlação de Spearman indicam correlação positiva e moderada entre liderança transformacional e desempenho de contexto ($\rho=0,448$, $p < 0,001$), desempenho de tarefas ($\rho=0,396$, $p < 0,001$) e engajamento ($\rho=0,460$, $p < 0,001$). Os achados sugerem que, à medida que se percebem mais características transformacionais nas lideranças, maior tende a ser o desempenho e o engajamento dos servidores.

Para avaliar o efeito preditor da liderança transformacional sobre as variáveis de engajamento, desempenho e desenvolvimento profissional, no contexto do PGD, foi realizada regressão linear simples. Os resultados apontam que a liderança transformacional apresentou influência estatisticamente significativa nas variáveis: desempenho contextual ($F(1,137) = 25,589$, $p < 0,001$; RMSE = 0,408); desempenho de tarefas ($F(1,137) = 18,325$, $p < 0,001$; RMSE = 0,359); engajamento ($F(1,137) = 55,208$, $p < 0,001$; RMSE = 1,006); e desenvolvimento profissional atual ($F(1,137) = 11,809$, $p < 0,001$; RMSE = 1,029). A tabela 3 apresenta os resultados dos coeficientes R-quadrado ajustado e de regressão para todas as variáveis.

Tabela 3: Efeito da liderança transformacional sobre as variáveis de desempenho, engajamento e desenvolvimento profissional

Variáveis	Coeficientes padronizados			
	$R^2_{ajustado}$	Beta	Intervalo de confiança	Significância
Desempenho contextual	0,151	0,2	0,122 – 0,278	< 0,001
Desempenho tarefas		0,149	0,080 – 0,218	< 0,001
Engajamento	0,282	0,723	0,530 – 0,915	< 0,001
Desenvolvimento profissional atual	0,079	0,342	0,145 – 0,539	< 0,001

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme apresentado na tabela, a variável mais fortemente impactada pela liderança transformacional é o engajamento. O coeficiente R^2 ajustado indica que a liderança transformacional é capaz de explicar 28,2% da variável engajamento, podendo-se extrair, a partir do coeficiente beta não padronizado, que o aumento de um ponto nos níveis da liderança transformacional repercute, em média, no aumento de

0,72 ponto no nível de engajamento dos servidores. A variável que apresentou menor influência da liderança transformacional é o desenvolvimento profissional.

A análise textual das respostas abertas do instrumento de pesquisa foi realizada com o intuito de identificar práticas e comportamentos das lideranças que os participantes apontam como favorecedores de desempenho e engajamento no contexto do PGD. Na nuvem de palavras, as palavras mais evocadas foram: “Entrega” (f = 16), “Comunicação” (f = 14), “Equipe” (f = 13), “Feedback” (f = 11), “Autonomia (f = 7), exibidas na figura 1

Figura 1: Nuvem de Palavras

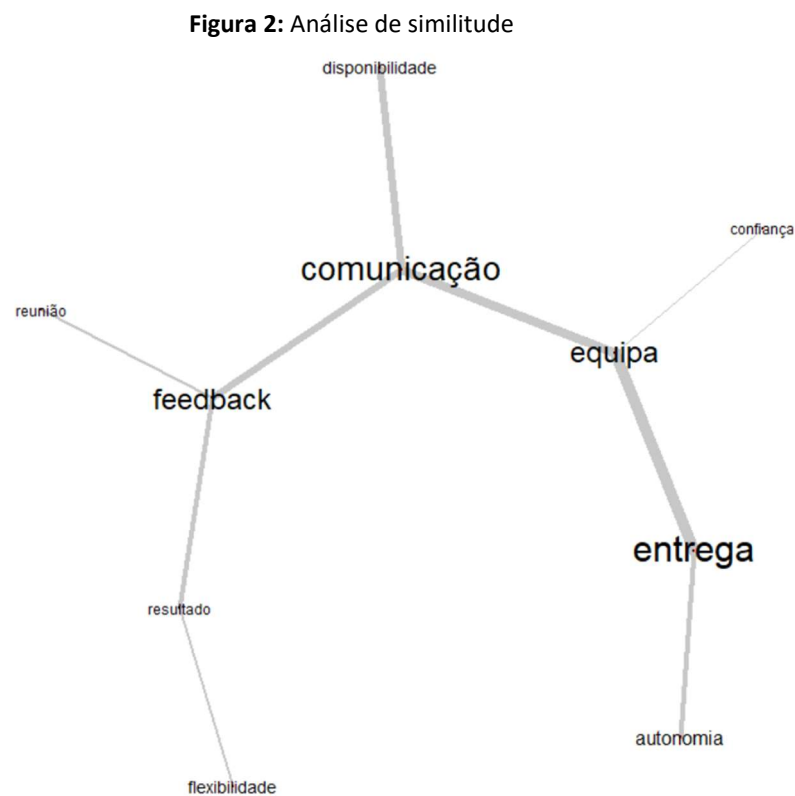


Fonte: Elaborada pela autora.

Com base na teoria dos grafos, a análise de similitude destacou a palavra “Comunicação” como eixo central e que se relaciona a todas as demais palavras analisadas. As palavras “Feedback” e “Equipe” são troncos diretamente ligados à “Comunicação”, as quais evidenciam a valorização da comunicação tanto em nível individual, quanto coletivo.

Ainda com base na figura 2, a palavra “Entrega”, apesar de ser a de maior frequência no *corpus* textual (f = 16), está fortemente relacionada apenas à palavra “Equipe”. A relação lexical entre essas palavras propõe que os respondentes associam as entregas como demandas que ultrapassam a individualidade. O fio condutor Comunicação-Equipe-Entrega evidencia que os participantes reconhecem a comunicação da liderança como fundamental para a realização das entregas. As palavras “Feedback” e “Disponibilidade” também expressam a valorização da comunicação para os participantes para que possam manter-se engajados e consigam desempenhar as

suas atribuições. Apesar de a palavra “Confiança” ter apresentado associação fraca perante as demais, é possível observar que a confiança, no contexto do PGD, se materializa de outras formas, como na autonomia para realizar as entregas e nos alinhamentos entre servidor e chefia que possibilitam acordos flexíveis para o desempenho do trabalho.



Fonte: Elaborada pela autora.

A implementação do PGD, no âmbito do Poder Executivo Federal, inseriu uma nova lógica no gerenciamento das equipes, no planejamento das demandas e nas possibilidades de realização do trabalho. Assim, era esperada na presente pesquisa a identificação pelos participantes de características mais transacionais do que transformacionais nas suas lideranças, especialmente dentre os participantes do PGD, visto que o funcionamento do programa demanda que os líderes atuem no fortalecimento da relação entre líderes e liderados, com alinhamento das entregas a serem executadas e mobilização dos servidores para alcançarem níveis mais altos de desempenho congruentes com os objetivos organizacionais (KLEIMAN; NOGUEIRA; REGO; BRITO; BERTAZZI; FARIAS; BARBOSA, 2023), o que também preceitua o estilo de liderança transformacional (BASS; AVOLIO, 1993; PEDRUZZI; NETO; PEDRUZZI;

CARDOSO, 2016). Esse achado converge com o que vem sendo apresentado no setor público de outros países (PIMENTA, 2023) e no contexto brasileiro (PASCHOIOTTO; SEHNEM; COHEN, 2023), os quais associam esse estilo de liderança a melhores resultados institucionais.

A partir disso, é possível considerar que a percepção de características transformacionais nas lideranças do setor público brasileiro demonstra uma inclinação para comportamentos que inspiram e motivam seus liderados, pressupostos fundamentais para o engajamento e desenvolvimento profissional. Especialmente em termos de engajamento, os resultados dessa pesquisa se assemelham aos resultados encontrados em produções acadêmicas que analisaram a relação entre liderança transformacional e essa variável (ANCARI; ARCIDIACONO; CARMELA; GIAMMANCO, 2020; ALAMRI, 2023; KUMAR; BAGGA, 2024). Contudo, diferentemente desses estudos, que tendem a identificar correlação forte entre liderança transformacional e engajamento, no presente estudo foi encontrada correlação moderada. Essa divergência pode decorrer das particularidades contextuais do setor público brasileiro, bem como da recente implementação do PGD nos moldes da IN n. 24/2023 – que, conseqüentemente, requer adaptação das chefias e participantes para melhor segui-la.

Ainda sobre o engajamento, é necessário destacar que foram identificados níveis de engajamento estatisticamente superiores nos participantes do PGD quando comparados àqueles que não se encontram no Programa. Esse resultado reflete o que tem sido percebido por participantes do Programa, como apontado no trabalho de Moraes, Pena e Paiva (2022), em que os autores apresentam que o PGD impactou favoravelmente a motivação e a qualidade de vida dos servidores.

A literatura acadêmica acerca do PGD costuma associar o Programa ao aumento de desempenho dos participantes, por propiciar maior percepção de satisfação, bem-estar e qualidade de vida (TEIXEIRA; BACINELLO, 2024; BECK; LIMA; MATOS; RIDER; CARVALHO; NISHIYAMA; SOUZA; SILVEIRA, 2024). Nesta pesquisa, contudo, o que se observou foi ausência de diferença significativa na percepção de desempenho entre os participantes e não participantes do Programa, o que propõe investigação aprofundada para se entender o comportamento dessa variável no contexto do PGD. É interessante aprofundar, por exemplo, a percepção imediata e longitudinal dos servidores que aderem ao programa, ou ainda identificar fatores que podem mediar a relação do PGD

com o desempenho. Outro fator a ser considerado é a lacuna de produção acadêmica que relaciona o PGD a variáveis específicas de desempenho organizacional. Por se tratar de uma iniciativa governamental recentemente implementada, a discussão acerca do PGD é incipiente, ao tempo que o Programa se encontra em fase de maturação e aprimoramento, o que, conseqüentemente, impacta na avaliação do Programa ao longo do tempo.

A correlação positiva entre liderança transformacional e autopercepção de desempenho (tanto de contexto quanto de tarefas) e engajamento valida a premissa de que líderes que demonstram comportamentos transformacionais são percebidos como catalisadores de melhores resultados e maior envolvimento por parte dos servidores para o contexto brasileiro, assim como o identificado por Oliveira, Arenas e Sousa (2025).

Em relação ao desenvolvimento profissional, o aumento da autopercepção no momento atual em comparação com o ingresso no Programa e a influência significativa da liderança transformacional no desenvolvimento profissional atual, sugerem que o PGD, mediado por esse tipo de liderança, tem um papel na percepção de crescimento dos servidores.

As análises textuais complementam os dados estatísticos ao apontar as práticas e comportamentos que são reconhecidos pelos participantes como favorecedores de engajamento. A "Comunicação" foi a palavra de maior destaque nas análises realizadas. Esse resultado confirma que a comunicação, de fato, é a chave para o funcionamento efetivo do Programa. Ao implementar o PGD, a lógica do controle passa a ser por resultado, o que implica comunicação clara acerca do que se espera que seja entregue, bem como os critérios de avaliação utilizados, o que justifica a emergência da palavra "Feedback". Além disso, a comunicação no Programa é primordial para a pactuação dos acordos entre chefia e participante, visto que o Programa possibilita a flexibilização do trabalho, demandando, portanto, acordos. A associação entre "Entrega" e "Equipe" evidencia que os participantes percebem os resultados como um esforço coletivo, que transpassa a individualidade. Essa percepção materializa a característica de líderes transformacionais de fazer com que os liderados se envolvam com os objetivos organizacionais, orientando suas ações para cumpri-los coletivamente. Esse resultado é consistente com o estudo de Paschoiotta, Sehnem, Cohen (2023), os quais estudaram

equipes em formato flexível de trabalho e atribuíram à qualidade da comunicação, especialmente em lideranças transformacionais, índices mais altos de comprometimento e desempenho da equipe; assim como com o apresentado por Nogueira e Oliveira (2024), os quais identificaram que os participantes elegem a comunicação como a competência mais essencial dos gestores.

Ainda em relação às análises textuais, esperava-se que a “Confiança” fosse surgir em maior destaque nessa análise, por ser bálsamo na relação entre líder e liderado, especialmente em contextos de maior flexibilidade (PASCHOIOTTO; SEHNEM; COHEN, 2023), como o do PGD. Contudo, esse resultado pode indicar que a confiança encontra-se expressa de forma inerente e concreta dentre os participantes do programa, ao valorizarem a “Comunicação” e a “Autonomia” para a realização das suas atividades.

Em síntese, os resultados apontam para um cenário no qual o PGD, em sinergia com a liderança transformacional, promove maior engajamento e favorece o desenvolvimento profissional.

5 Considerações finais

Discutir estilos de liderança de forma contextualizada implica assumir a complexidade das relações organizacionais. Esse entendimento corrobora a visão de Silva, Ruffatto e Gonçalves (2023), de que não há estilo de liderança “melhor” do que as demais; há, na verdade, a necessidade de identificar, com base nos diversos aspectos contextuais, a que melhor se adapta aos objetivos e peculiaridades da organização.

Os resultados demonstraram alinhamento empírico com estudos anteriores realizados no contexto brasileiro, sobretudo no que se refere à prevalência de características transformacionais nas lideranças. Além disso, evidenciou a liderança transformacional como uma estratégia eficaz em cenários de mudanças que possibilitam formas flexíveis de trabalho, como é o caso da implementação do PGD no âmbito do Poder Executivo Federal. Assim, reforça-se a ideia de que o Programa demanda lideranças com características transformacionais, propiciando um ambiente mais favorável ao engajamento, ao desempenho e ao desenvolvimento profissional dos servidores.

Nesse sentido, sugere-se que as organizações públicas invistam na capacitação de seus gestores para o desenvolvimento de competências transformacionais, visando não apenas à eficiência administrativa, mas também ao bem-estar e à valorização dos servidores, o que, por sua vez, pode levar a uma melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Quanto às limitações desta pesquisa, evidencia-se o desenho transversal de coleta de dados, o que permitiu a análise em um momento específico; contudo, não se possibilitou a análise do comportamento ao longo do tempo das variáveis estudadas. Além disso, é necessário destacar que a coleta de dados no formato de autorrelato pode ter sido influenciada pelo viés de desejabilidade social, visto que o PGD, sobretudo na sua modalidade teletrabalho, costuma ser visto como instrumento promotor de qualidade de vida e como ferramenta que permite melhor conciliação de demandas pessoais e profissionais. Nesse sentido, os participantes podem ter respondido de forma a se alinhar às melhores avaliações do Programa, impulsionados pelo receio de os resultados apontarem resultados desfavoráveis que pudessem prejudicar de alguma maneira a manutenção e ampliação do PGD. Outro fator a se destacar é a falta de

paridade da amostra entre participantes do PGD e não participantes do Programa, o que dificultou o comparativo entre os dois grupos.

Dadas as limitações apresentadas, propõem-se estudos complementares que possam aprofundar a análise da relação entre a liderança transformacional e engajamento, desempenho e desenvolvimento profissional, comparando-os entre participantes e não participantes do PGD. Para melhor entendimento do comportamento das variáveis perante lideranças transformacionais, sugerem-se testes empíricos, por meio de métodos estatísticos robustos como Modelagem de Equações Estruturais (SEM), que analisem variáveis que possam atuar como mediadores nessa relação. Torna-se interessante também realizar estudo longitudinal, a fim de avaliar o comportamento das variáveis ao longo do tempo.

Destaca-se que o estudo proposto contribuiu para preencher uma lacuna na literatura científica sobre o impacto da liderança em novos modelos de trabalho, que exigem uma aferição do desempenho por metas e não por cumprimento de carga horária. A discussão realizada torna-se relevante por identificar o PGD como potencializador de variáveis que levam a melhores resultados organizacionais, em especial quando as lideranças apresentam características transformacionais – o que pode levar a intervenções mais eficazes e ao aprimoramento das políticas de gestão de pessoas no contexto do serviço público no âmbito do PGD, além de contribuir para a seleção e capacitação de gestores.

REFERÊNCIAS

ALAMRI, M. Transformational leadership and work engagement in public organizations: promotion focus and public service motivation, how and when the effect occurs. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 44, n. 1, p. 137-155, 2023. Disponível em <https://www.emerald.com/lodj/article/44/1/137/292473/Transformational-leadership-and-work-engagement-in>. Acesso em 20 abr. 2025.

ANCARI, A.; ARCIDIACONO, F.; CARMELA, M.; GIAMMANCO, D. Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership. **Public Management Review**, v. 23, n. 8, p. 1234-1263, 2020. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2020.1763072>. Acesso em 20 abr. 2025.

BASS, B. M. **From transactional to transformational leadership: learning to share the vision**. *Organizational Dynamics*, New York, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 112-121, 1993.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

BECK, G. G. L.; LIMA, R. G.; MATOS, R. S.; RIDER, A. P.; CARVALHO, S. B. R.; NISHIYAMA, M. A.; SOUZA, I. M.; SILVEIRA, A. L. Administração e Trabalho: os desafios e limites do trabalho remoto em uma universidade pública federal. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 4, p. 1-40, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/4036>. Acesso em 25 abr. 2025.

BRASIL. Decreto n. 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 ago. 1995.

_____. Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 maio 2022.

BRASIL. Instrução Normativa n. 1, de 31 de agosto de 2018. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do Art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 ago. 2018.

_____. Instrução Normativa n. 65, de 7 de julho de 2021. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 7 jul. 2021.

_____. Instrução normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME n. 89, de 13 de dezembro de 2022. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 dez. 2022.

_____. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI n. 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 jul. 2023.

_____. Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI n. 52, de 21 de dezembro de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 21 dez. 2023.

BROWN, T. A. **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**. 2. ed. New York: Guilford Press, 2015.

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

CALAÇA, P. A.; VIZEU, F. Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 121-135, 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276245400_Revisitando_a_perspectiva_de_James_MacGregor_Burns_qual_e_a_ideia_por_tras_do_conceito_de_lideranca_transformacional. Acesso em 10 jun. 2025.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2013000200021&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 3 jul. 2025.

CAMPBELL, J. P.; WIERNIK, B. M. The modeling and assessment of work performance. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 2, p. 47-74, 2015. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/275224926_The_Modeling_and_Assessment_of_Work_Performance. Acesso em 3 jul. 2025.

COELHO, F. A. Jr.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração da Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 224-253, 2011. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/ram/a/yMS8CY3S9kv3x7NY7xQRWzk/abstract/?lang=pt>. Acesso em 3 jul. 2025.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 80, n. 1, p. 200-2021, 2015. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/abstract/?lang=pt>. Acesso em 5 jul. 2025.

DISTEFANO, C.; MORGAN, G. B. A comparison of diagonal weighted least squares robust estimation techniques for ordinal data. **Structural Equation Modeling**, v. 21, n. 3, p. 425–438, 2014. Disponível em:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10705511.2014.915373>. Acesso em 7 jul. 2025.

FERREIRA, M. C.; VALENTINI, F.; DAMÁSIO, B. F.; MOURÃO, L.; PORTO, J. B.; CHINELATO, R. S. C.; NOVAES, V. P.; PEREIRA, M. M. Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. **Estudos de Psicologia**, v. 21, n. 4, p. 435-445, 2016. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/epsic/a/5qScbWcfQr79zHNvKTyJ6RQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 3 ago. 2025.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape.br**, 2018. Disponível em
<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/79843>. Acesso em 5 ago. 2025.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Grupo A, 2012.

FONSECA, A. M. O; PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Aval. psicol.**, Itatiba, v. 12, n. 2, p. 157-166, 2013. Disponível em
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712013000200007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 2 ago. 2024.

GUSKEY, T. R. Does it make a difference? Evaluating professional development. **Redesigning professional development**, v. 59, n. 6, p. 45-51, 2002. Disponível em:

https://pdo.ascd.org/LMSCourses/PD13OC010M/media/Leading_Prof_Learning_M6_Reading1.pdf. Acesso em 5 mai. 2025.

HU, L.; BENTLER, P. M. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999.

KLEIMAN, F.; NOGUEIRA, N. J.; REGO, R. S. M. P.; BRITO, T. B.; BERTAZZI, D. M.; FARIAS, R. D.; BARBOSA, M. M. New ways for monitoring the public workforce after the pandemic. **Proceedings of the 24th Annual International Conference on Digital Government Research**, p. 349–354.

KUMAR, S.; BAGGA, S. K. Relação da liderança transformacional e do suporte organizacional percebido com o comprometimento organizacional: o papel mediador do engajamento dos funcionários. **Brazilian Business Review**, v. 21, n. 2, p. 1-26, 2024. Disponível em: <https://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/download/766/1152>. Acesso em: 11 ago. 2025.

LAI, F.; TANG, H.; LU, S.; LEE, Y.; LIN, C. Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. **SAGE Open**, v. 10, n. 1, p. 1-11. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/338427319_Transformational_Leadership_and_Job_Performance_The_Mediating_Role_of_Work_Engagement. Acesso em 5 mai. 2025.

LAHLOU, S. Text mining methods: An answer to Chartier and Meunier. **Papers on Social Representations**, v. 20, n. 38, p. 1-7, 2012.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.

MENG, F.; XU, Y.; LIU, Y.; ZHANG, G.; TONG.; LIN. Linkages Between Transformational Leadership, Work Meaningfulness and Work Engagement: A Multilevel Cross-Sectional Study. **Psychology Research and Behavior Management**, v. 15, 367-380. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8863385/>. Acesso em 5 mai. 2025.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about burnout**. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

MORAES, R. B. S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A. O Programa de Gestão e Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Eletrônica de Economia**, v. 10, n. 2, p. 33-63, 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspUBLICAS/article/view/6178>. Acesso em 18 mai. 2025.

MOURÃO, L.; PORTO, J. B.; PUENTE-PALACIOS, K. Construção e evidências de validade de duas escalas de percepção de desenvolvimento profissional. **Psico-UFS**, v. 19, n. 1, p. 73-85, 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/pusf/a/3Bzyf3QGzNbj7dnGk56yJKL/abstract/?lang=pt>. Acesso em 26 abr. 2025.

NETO, J. A. M; BARRETO, L. K. S.; GUIMARÃES, L. G. A.; MEDEIROS, B. C. A liderança transformacional em uma instituição federal de ensino na percepção de seus servidores. **Revista Delos**, v. 18, n. 69, p. 1-22, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/5951>. Acesso em 10 ago. 2025.

NETO, A. C.; TANURE, B.; SANTOS, C. M. M; LIMA, G. S. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. **Revista de Ciências e Administração**, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n32p35/21700> . Acesso em 5 mai. 2025.

NOGUEIRA, C. R. A. T.; OLIVEIRA, M. Z. Análise das relações entre competências de gestão, adaptabilidade de carreira e talento em gestores intermediários. **Organizações em contexto**, v. 20, n. 39, 2024. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacoesemcontexto/article/view/9>. Acesso em 24 abr. 2025.

OLIVEIRA, S. A.; ARENAS, M. V. S.; SOUZA, V. B. P. Atuação do líder na gestão de pessoas em instituições brasileiras: uma revisão integrativa. **Revista Foco**, v. 18, n. 6, p. 1-20, 2025. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/8848>. Acesso em 15 mai. 2025.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. **Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público**. In: Congresso Internacional de desempenho no setor público, 2., 2018, Florianópolis. Anais [...] Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC; Fundação Ena Escola de Governo, 2018.

PASCHOIOTTO, W. P.; SEHNEM, S.; COHEN, E. D. E-liderança no setor público brasileiro: a influência da qualidade da comunicação no comprometimento e desempenho das equipes. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 15, n. 4, 2023. <https://doi.org/10.21118/apgs.v15i4.14827>.

PAULA, A. P. V.; QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 4, p. 362-373, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/14827>. Acesso em 27 jun. 2025.

PEDRUZZI, A.; NETO, J. M. S.; PEDRUZZI, N. L. I.; CARDOSO, R. R. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016. Disponível em <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/SPC2179-684X.2016.001.0017>. Acesso em 10 mai. 2025.

PIMENTA, C. Liderança e motivação para o serviço público: revisão sistemática. **Revista Portuguesa de Gestão Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 77-124, 2023. Disponível em: <https://revistas.editoraenterprising.net/index.php/rpgc/article/view/657>. Acesso em 2 ago. 2025.

PORTO-MARTINS, P. C.; BASSO-MACHADO, P. G. B.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Engajamento no trabalho: uma discussão teórica. **Fractal**, v. 25, n. 3, p. 629-644, 2013.

PORTO-MARTINS, P. C.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Work & Well-being Survey (UWES) Questionário do Bem-estar e Trabalho**. 2008. Disponível em: http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_BRA_17.pdf. Acesso em: 11 ago. 2025.

PORTO-MARTINS, P. C.; MACHADO, P. G. B. Validation process of a work engagement scale for the Brazilian population. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 38, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/fractal/a/cYNHx7yhJWhPGGfqGrQD4NQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em 5 mar. 2025.

QUEIROGA, F.; BORGES-ANDRADE, J. E.; COELHO, F. A. Jr. Desempenho no trabalho: uma proposta de avaliação geral por meio de autopercepções. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 36-45.

ROCHA, A. R.; SEGURA, L. C.; ZATTA, F. N.; GONÇALVES, W. Competências de liderança para a cultura inovativa na gestão pública. **Teoria e Prática em Administração**, v. 13, n. 1, p. 1-13, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/370100667_Competicencias_de_Lideranca_para_a_Cultura_Inovativa_na_Gestao_Publica. Acesso em 17 jun. 2025.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B.; LLORENS, S.; PEIRO, J.; GRAU, R. Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva? **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 16, n. 2, p. 117-134, 2000. Disponível em: <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/63236.pdf>. Acesso em 4 jul. 2025.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. **Utrecht Work Engagement Scale (UWES)**. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, 2003. Disponível em: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf. Acesso em: 11 ago. 2025.

SCHAUFELI, W. B.; SALANOVA, M.; GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; BAKKER, A. B. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p. 71–92, 2002. Disponível em: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>. Acesso em 5 mai. 2025.

SILVA, B.E.; RUFFATTO, J.; GONÇALVES, J. Estilos de liderança e engajamento no trabalho em trabalhadores do setor agrícola. **R. Adm. FACES**, v. 22, n. 2, p. 110-129, 2023. Disponível em: <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/9841>. Acesso em: 26 de jul. 2025.

SHAUGHNESSY, J. J.; ZECHMEISTER, J. S.; ZECHMEISTER, E. B. **Metodologia de Pesquisa em Psicologia**. Porto Alegre: Grupo A, 2012.

SINGH, A. Role of transformational leadership in enhancing employee engagement: evolving issues and direction for future research through literature review. **Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success**, 2019.

SONNENTAG, S.; FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, S. (ed.). **Psychological management of individual performance**. Chichester: John Wiley & Sons, 2002.

TEIXEIRA, C. G.; BACINELLO, E. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. 1-21, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4020>. Acesso em 14 jul. 2025.

VIRGÍLIO, R. S. S.; BURIGO, C. C. D. Programa de Gestão e Desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 26, p. 1-15, 2023. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/801>. Acesso em: 11 ago. 2025.