

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS  
GERAIS – *CAMPUS* OURO BRANCO  
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LARYSSA RANYERE PEREIRA DA COSTA PINTO

ENTRE A AUTORIDADE E A INSPIRAÇÃO: ESTUDO SOBRE OS ESTILOS DE  
LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS

OURO BRANCO

2026

***Curso Bacharelado em Administração***  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS  
***Campus Ouro Branco***

LARYSSA RANYERE PEREIRA DA COSTA PINTO

ENTRE A AUTORIDADE E A INSPIRAÇÃO: ESTUDO SOBRE OS ESTILOS DE  
LIDERANÇA NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES PÚBLICOS MUNICIPAIS

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao  
Curso Bacharelado em Administração do  
Instituto Federal de Minas Gerais – *Campus*  
Ouro Branco para obtenção do grau de bacharel  
em Administração.

Orientador: Cleiton Martins Duarte da Silva

OURO BRANCO

2026

P659e Pinto, Laryssa Ranyere Pereira da Costa.

Entre a autoridade e a inspiração: estudo sobre os estilos de liderança na percepção dos servidores públicos municipais. / Laryssa Ranyere Pereira da Costa Pinto. – 2026.

21f.il.

Orientador: Cleiton Martins Duarte da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Instituto Federal de Minas Gerais.  
*Campus* Ouro Branco, 2026.

1. Administração pública. 2. Liderança transformacional. 3. Liderança transacional. 4. Satisfação no trabalho. I. Silva, Cleiton Martins Duarte da. II. Instituto Federal de Minas Gerais. *Campus* Ouro Branco. III. Título.

CDU: 35

---

Catálogo: Márcia Margarida Vilaça - CRB-6/2235  
Biblioteca do Instituto Federal de Minas Gerais, *Campus* Ouro Branco

## DOCUMENTO ÚNICO DE DEFESA DE TCC (ANEXO II)

### ATA DA DEFESA DE TCC

No dia 10 / 12 / 2025 às \_\_\_\_\_ : \_\_\_\_\_ horas, o(a) aluno(a) Raissa Ramyre Pereira da Costa Pinto do curso de Administração turma 3º período do IFMG – Campus Ouro Branco, defendeu o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e foi Aprovado (aprovado / reprovado / não compareceu) com a nota 100, que está condicionada ao cumprimento dos procedimentos pós-defesa do TCC. Caso seja aprovado, deverá apresentar o trabalho com as devidas modificações e no formato solicitado em \_\_\_\_\_.

O aluno está ciente de que, caso não cumpra os procedimentos pós-defesa de TCC até a data estipulada, sua nota será considerada zero e a sua defesa será anulada. Também está ciente de que o trabalho de conclusão de seu curso poderá ser divulgado pela Instituição através dos seus meios de comunicação.

Observações pertinentes à defesa:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### DECLARAÇÃO ANTI-PLÁGIO

Eu, Raissa Ramyre Pereira da Costa Pinto, estudante do curso de Administração do IFMG – Campus Ouro Branco, declaro, para os devidos fins e efeitos, e para fazer prova junto ao IFMG – Campus Ouro Branco, que, **sob as penalidades previstas no art. 299 do Código Penal Brasileiro**, que é de minha criação o trabalho de conclusão de curso que ora apresento.

**Art. 299 do Código Penal Brasileiro, que dispõe sobre o crime de Falsidade Ideológica:**

“Omitir, em documento público ou particular, declaração que dele devia constar, ou nele inserir ou fazer inserir declaração falsa ou diversa da que devia estar escrita, com o fim de prejudicar direito, criar obrigação ou alterar verdade sobre fato juridicamente relevante:

Pena – reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, e multa, se o documento é público, e reclusão de 1 (um) a 3 (três) anos, e multa, se o documento é particular.

Parágrafo único. Se o agente é funcionário público, e comete o crime prevalecendo-se do cargo, ou se a falsificação ou alteração é de assentamento de registro civil, aumenta-se a pena de sexta parte.”

Este crime engloba plágio e compra fraudulenta de documentos científicos.

Por ser verdade, e por ter ciência do referido artigo, firmo a presente declaração.

Assinatura do aluno: Raissa Ramyre Pereira da Costa Pinto

### NOME COMPLETO E ASSINATURA DOS COMPONENTES DA BANCA E DO ORIENTADO

Orientador: Nome:	<u>Platão Santos Duarte de Almeida</u>	Assinatura:	<u>[Assinatura]</u>
Membro 2: Nome:	<u>Francis Maracan Rezende Barros</u>	Assinatura:	<u>[Assinatura]</u>
Membro 3: Nome:	<u>Roberto Xavier de Paula</u>	Assinatura:	<u>[Assinatura]</u>
Aluno: Nome:	_____	Assinatura:	_____

## **Entre a Autoridade e a Inspiração: Estudo Sobre os Estilos de Liderança na Percepção dos Servidores Públicos Municipais**

Laryssa Ranyere Pereira da Costa Pinto  
Graduanda em Bacharelado em Administração  
Instituto Federal de Minas Gerais – IFMG *Campus* Ouro Branco  
laryssa\_ranyere@outlook.com

Cleiton Martins Duarte da Silva  
Professor de Administração  
cleiton.duarte@ifmg.edu.br

### **Resumo**

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança transacional e transformacional e a satisfação no trabalho dos servidores públicos municipais. Para isso, foi aplicada uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, utilizando-se um questionário estruturado composto por indicadores de liderança e satisfação. Obteve-se respostas de 110 servidores públicos de um município mineiro de pequeno porte. Os dados foram analisados por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE), Análise Fatorial Confirmatória (AFC) e Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM). Os resultados evidenciaram que ambos os estilos de liderança apresentam resultados positivos e consideráveis sobre a satisfação no trabalho, sendo a liderança transformacional a que apresentou maior efeito. O modelo apresentou variância explicada moderada ( $R^2$  ajustada = 0,377), indicando que as dimensões da liderança respondem a satisfação dos servidores. O estudo contribui para a compreensão da dinâmica da liderança na administração pública municipal e oferece subsídios para o aprimoramento das práticas de gestão, reforçando a importância da formação e capacitação dos líderes.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Liderança Transformacional; Liderança Transacional; Satisfação no Trabalho.

### **Abstract**

This study aimed to analyze the relationship between transactional and transformational leadership styles and job satisfaction among municipal public servants. To this end, a quantitative, descriptive study was conducted using a structured questionnaire composed of leadership and satisfaction indicators. Responses were obtained from 110 public servants in a

small municipality in Minas Gerais, Brazil. The data were analyzed using Exploratory Factor Analysis (EFA), Confirmatory Factor Analysis (CFA), and Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results showed that both leadership styles present positive and considerable results on job satisfaction, with transformational leadership showing the greatest effect. The model presented moderate explained variance (adjusted  $R^2 = 0.377$ ), indicating that the dimensions of leadership contribute to employee satisfaction. The study contributes to the understanding of leadership dynamics in municipal public administration and offers support for improving management practices, reinforcing the importance of training and developing leaders.

**Keywords:** Public Administration; Transformational Leadership; Transactional Leadership; Job Satisfaction.

## 1 Introdução

A administração pública brasileira ao longo do tempo, moldou-se conforme os acontecimentos históricos, contextos políticos e sociais. Evoluiu de um modelo patrimonialista, onde havia uma mistura complexa de pensamentos entre o público e privado, para o modelo burocrático, que buscava a impessoalidade e a profissionalização, até alcançar o modelo gerencial, que trouxe como priorização os resultados e a eficiência (Bresser-Pereira, 1996).

No setor privado os resultados são, em grande parte, mensurados por indicadores financeiros, ou seja, visam lucratividade, enquanto no âmbito público tem por objetivo o engajamento dos servidores públicos para a entrega direta de serviços à população, com qualidade, ética e transparência, entretanto, alguns desafios são enfrentados quando se trata de perfis de lideranças e a satisfação no trabalho pelos servidores públicos, nesse estudo, no cenário municipal.

Liderança, para Faria (2010), é a relação de influência que ocorre entre líderes e seus liderados, por meio da qual ambas as partes buscam alcançar mudanças e resultados reais que reflitam em objetivos compartilhados. No cenário da Gestão Pública, o papel do líder vai além de simplesmente gerir processos, ele deve ser capaz de inspirar, conduzir e promover um ambiente organizacional que favoreça a colaboração, o desenvolvimento profissional e o compromisso com os resultados institucionais, que tem por foco a entrega de serviços aos munícipes (Barreto; Sousa, 2021), bem como, a capacidade de gerir um ambiente marcado por

alta regulação e limitação de recursos (Somenzari *et al.*, 2023). Segundo Pinheiro e Oliveira (2024), fatores como reconhecimento, valorização profissional, clima organizacional e satisfação no trabalho, tornam-se determinantes para o desempenho das equipes.

Para que esses objetivos fossem alcançados, foram observados os diversos perfis de liderança existentes, e à medida que se analisava, surgiam-se as teorias, caracterizando os estilos de lideranças predominantes. Neste presente estudo, a ênfase será nos estilos de liderança transacional e transformacional.

Os líderes transformacionais fundamentam-se na motivação e inspiração de seus liderados, procurando aumentar o interesse dos funcionários para um objetivo comum (Glynn; Dejordy, 2010). Já os líderes transacionais baseiam-se na autoridade e em atender seus próprios interesses, atuando com uma posição mais rígida evidenciando os erros que foram cometidos sob o padrão estabelecido (Verre, 2024).

Desse modo, este estudo objetiva analisar a relação entre liderança e satisfação no trabalho dos servidores públicos municipais, a fim de identificar a percepção dos estilos de liderança transacional e transformacional, mensurar a satisfação no trabalho e relacionar essas dimensões da liderança na satisfação com o trabalho.

A satisfação, por sua vez, envolve dimensões econômicas, emocionais, sociais e afetivas que afetam diretamente o bem-estar e desempenho dos profissionais, tal qual, a forma com que os líderes se comunicam, posicionam e promovem a valorização e crescimento profissional.

Portanto, os resultados da pesquisa poderão auxiliar os gestores municipais a praticarem a liderança de maneira mais eficaz, realizando uma análise sobre seu comportamento, além de possibilitar mudanças para a realidade existente, e contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo, com servidores comprometidos com os resultados, assim, repercutindo na entrega dos serviços públicos à população.

## **2 Referencial Teórico**

A fundamentação teórica visou discutir sobre liderança e seus estilos, e as dimensões de satisfação no trabalho, fornecendo embasamento para estabelecer a relação entre a liderança transformacional e transacional, e a satisfação no trabalho.

### **2.1 Liderança**

A liderança é um fenômeno presente em diferentes contextos da vida em sociedade, em especial dentro das organizações, vinda de uma visão centrada em traços pessoais inatos para

uma abordagem mais dinâmica, baseada em comportamentos, competências e interações humanas (Dias; Borges, 2015).

Barreto e Souza (2021) traz que, numa perspectiva voltada à psicologia, os líderes eram vistos como pessoas com características especiais, associada à figura dos heróis, e que era possível identificar um líder por seus traços de “[...]dominância, a assertividade, a energia, autoconfiança, tolerância ao stress, capacidade de persuasão e eloquência, entre outros[...]” (Barreto; Souza, 2021, p. 166). Após esse pensamento, a liderança passou a ser entendida como uma habilidade que pode ser desenvolvida e ensinada, com foco em atingir determinados objetivos.

Pinheiro e Oliveira (2024) completam que, uma liderança eficaz, motiva, e melhora o comprometimento e o desempenho dos liderados. Nesse cenário, Dias e Borges (2015) destacam que a liderança pode ser vista como a capacidade de um indivíduo de exercer influência sobre um grupo na busca por metas compartilhadas. Esse processo abrange mais do que apenas decidir, como também a habilidade de motivar, direcionar e fomentar a colaboração entre os integrantes da equipe (Pinheiro; Oliveira, 2024). Além disso, Goleman (1995 *apud* Barreto; Sousa, 2021) ressalta o papel fundamental das competências emocionais no desempenho da liderança, com destaque para a capacidade de se colocar no lugar do outro, o domínio das emoções e a escuta sensível.

O estudo da liderança no campo da Administração ganhou destaque ao reconhecer que o sucesso organizacional depende não só de processos e estruturas, mas também da atuação dos líderes enquanto agentes de mudança, mediadores de conflitos e formadores de cultura organizacional (Dias; Borges, 2015). Nesse contexto, compreender a liderança, pressupõe reconhecer sua complexidade, pois envolve aspectos comportamentais, relacionais e contextuais, ou seja, vai além da ideia de autoridade formal ou hierárquica, e passa a ser vista como uma competência que envolve inteligência emocional, visão estratégica e habilidade de lidar com pessoas e situações diversas (Barreto; Sousa, 2021).

A figura do líder moderno está cada vez mais associada à construção de vínculos de confiança, à mediação de conflitos e à promoção de um ambiente propício à inovação. Isso se dá, porque os desafios contemporâneos necessitam de respostas rápidas e colaborativas, que não são viáveis em estruturas hierárquicas rígidas (Dias; Borges, 2015). Nesse sentido, a liderança é vista como uma competência transversal que atravessa os diversos níveis e setores das instituições. É importante ressaltar que não existe líder sem liderados, ambos participam da construção de vínculos que favorecem o engajamento e o compromisso com os objetivos

organizacionais. Por isso, o líder eficaz é aquele que reconhece as necessidades da equipe, adapta sua forma de conduzir os processos e promove um ambiente de trabalho saudável, motivador e produtivo (Barreto; Souza, 2021).

Para alcançar uma liderança eficaz, é necessário alinhar os objetivos individuais dos colaboradores aos propósitos organizacionais. Isso exige clareza na comunicação da missão, visão e valores da instituição, bem como a capacidade de despertar nos servidores um sentimento de pertencimento (Barreto; Sousa, 2021). A comunicação eficaz é, portanto, um pilar essencial para a construção de relações sólidas e transparentes no ambiente organizacional.

A liderança também exige sensibilidade para lidar com a diversidade de perfis presentes nas equipes. Dentro de uma organização existem funcionários com diversas expectativas e formas de trabalhar, o que demanda um líder flexível, com escuta ativa e capacidade de adaptação. Segundo Barreto e Sousa (2021), identificar e compreender essas diferenças torna-se necessário para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo, produtivo e inovador. A liderança não se resume a um conjunto fixo de técnicas, mas, demanda autoconhecimento, empatia e disposição para o aprendizado contínuo (Somenzari *et al.*, 2023). Nesse sentido, a liderança torna-se uma competência estratégica, para o fortalecimento de equipes, a melhoria do desempenho organizacional e a geração de valor social.

Quando se fala em liderança, outro aspecto importante é a conduta ética e responsável. O líder precisa tomar decisões equilibradas, considerando não apenas os resultados da organização, mas também o impacto de suas ações sobre as pessoas e a sociedade. Agindo desta forma, fortalece a confiança nas instituições e reforça a credibilidade da liderança (Pinheiro; Oliveira, 2024).

Para conduzir equipes e influenciar os comportamentos e desempenho, os líderes podem adotar diferentes estilos. De acordo com Barreto e Sousa (2021), podem variar desde abordagens mais autoritárias e centradas no líder, até modelos mais participativos, nos quais os liderados assumem papel ativo na tomada de decisões.

Quando se fala em administração contemporânea, dois estilos tomam destaque: o transacional e o transformacional. Os líderes transacionais, segundo Barreto e Sousa (2021) têm como foco a autoridade formal, a motivação impulsionada por fatores como, reconhecimento, recompensas ou punições e uma postura rigorosa em relação às regras, além de priorizarem a satisfação de seus próprios interesses, ou seja, criam uma estratégia propícia para que seus subordinados trabalhem da maneira desejada (Saleem, 2020).

Por outro lado, os líderes transformacionais fortalecem a relação entre líder e liderado ao utilizarem habilidades carismáticas de influência, capazes de inspirar e motivar seus seguidores a promoverem mudanças, resultando em altos níveis de desempenho (Glynn; Dejordy, 2010). Sacavém *et al.* (2019, p.1744) completam que “Líderes carismáticos transmitem otimismo, entusiasmo e confiança, incentivam os seguidores a atingirem objetivos e a seguir o caminho traçado pelo líder, e expressam uma mensagem positiva aos seguidores”. Segundo um estudo de Saleem (2020, p.564) a liderança transformacional auxilia os liderados a serem mais “[...]produtivos, inovadores, criativos e adaptáveis às diversas condições ambientais da organização e, tentam prevenir a possibilidade de problemas relacionados ao trabalho[...]”.

Os gestores públicos atuam em ambientes complexos, marcados por altos níveis de regulamentação, uma vez que, só pode ser realizado o que a legislação prevê, além da limitação de recursos e da crescente demanda da sociedade por práticas pautadas na eficiência, integridade e clareza nas decisões. Esses elementos indicam ao líder o desafio de equilibrar o cumprimento das normas com a inovação e a efetividade na prestação de serviços (Somenzari *et al.*, 2023). Portanto, a liderança eficaz, nesse cenário, depende de articulação política, habilidade de comunicação institucional e competência para mobilizar pessoas.

A gestão pública foi marcada por estruturas burocráticas e modelos de liderança baseados no comando e controle. Com a chegada da chamada Nova Administração Pública (NAP), houve um movimento em direção a práticas mais voltadas para resultados, inovação, participação e protagonismo dos servidores (Somenzari *et al.*, 2023). A NAP surgiu como uma resposta às limitações da burocracia tradicional, incorporando à gestão pública princípios do setor privado, como a meritocracia, a responsabilização por resultados e a descentralização da tomada de decisões (Dias; Borges, 2015).

Nesse novo cenário, o papel do líder público passa a ser mais estratégico: além de cumprir regras, ele deve engajar sua equipe, promover mudanças e tomar decisões que incidem diretamente na qualidade dos serviços públicos. Como destacam Somenzari *et al.* (2023), há uma relação direta entre liderança e cultura organizacional, sendo os líderes os principais promotores de valores e comportamentos dentro das instituições públicas.

É comum em administração pública que profissionais assumam funções de chefia por indicação política, mesmo sem o preparo necessário para conduzir e engajar suas equipes, o que pode comprometer a qualidade da gestão. Ainda assim, a atuação dessas lideranças são fundamentais para mobilizar pessoas, otimizar recursos e gerar entregas de valor para a

população (Pedroza; Cruz, 2021). Para tanto, os autores ressaltam a importância da qualificação contínua desses profissionais como estratégia para tornar a administração pública mais humana, eficiente e centrada no cidadão.

Mesmo frente aos desafios, a liderança pode ser uma ferramenta poderosa para transformar realidades e impulsionar melhorias na gestão pública. Barreto e Souza (2021) complementam os estudos de Virtanen e Tammeid (2020) e enfatizam que lideranças qualificadas no setor público têm papel fundamental na promoção do bem comum, na construção de políticas públicas mais eficazes e no fortalecimento da cidadania, assim sendo necessário e importante o investimento na formação de líderes.

Portanto, discutir liderança na administração pública vai além de avaliar o desempenho de chefias. Trata-se de compreender a relevância que uma liderança efetiva tem na construção de instituições mais eficientes, transparentes e comprometidas com os interesses da sociedade.

É importante destacar que os estilos de liderança podem coexistir, não sendo necessariamente excludentes entre si. Um líder pode adaptar seu estilo de liderança de acordo com o contexto e os desafios que surgem, ajustando sua abordagem conforme a necessidade da equipe e do momento. O importante é que haja consciência sobre os efeitos de cada estilo e capacidade de adaptação às demandas da equipe e da organização.

## **2.2 Satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho além das questões econômicas, pode ser compreendida no vínculo afetivo, um estado emocional, no prazer das experiências do trabalho e nos aspectos sociais ligados ao bem-estar do trabalhador, o que reflete na saúde mental e nas relações interpessoais (Duarte; Teixeira; Souza, 2014). Desse modo, quando o servidor se sente valorizado, reconhecido e em um ambiente que promove seu crescimento, esse sentimento de satisfação tende a se fortalecer.

Smidt e Coronel (2021) destacam que a satisfação do trabalhador dentro das organizações é influenciada desde a relação entre as pessoas, até fenômenos organizacionais mais amplos, como a cultura, os costumes, as normas e a percepção de outros trabalhadores sobre aquele local. Portanto, compreender esses elementos contribui para a promoção de um ambiente mais saudável, além de possibilitar a identificação da influência dos tipos de liderança, já que parte da cultura organizacional está relacionada em como o líder conduz.

Os gestores devem estar atentos às mudanças de comportamentos dos trabalhadores, a satisfação varia conforme o que é oferecido ao trabalhador, está ligada à percepção de justiça,

suporte organizacional e reciprocidade, por isso, cabe ao gestor identificar e trabalhar essas questões. Além disso fatores como, insegurança e incertezas podem contribuir para que essa satisfação seja abalada (Lima; Zille; Soares, 2015).

Estudos produzidos por Smidt e Coronel (2021) apontam que quando os servidores percebem que seu líder valoriza seu trabalho, oferece apoio e age com equidade, há um aumento na sensação de bem-estar e no engajamento institucional.

Somenzari *et al.* (2023) identificou que a liderança transformacional tem um papel importante na criação de uma cultura organizacional mais inovadora e integrada. Esse estilo de liderança tende a ser mais valorizado por servidores que buscam propósito no trabalho e investem no crescimento contínuo. Segundo Pinheiro e Oliveira (2024), líderes que adotam uma postura positiva, incentivando a participação dos servidores e reconhecendo seus esforços, contribuem para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

A liderança transformacional demonstra maior potencial para inspirar, engajar e promover um ambiente que favoreça o desenvolvimento humano e profissional. Quando líderes conseguem adaptar suas práticas, reconhecendo os esforços individuais, promovendo a comunicação aberta e incentivando a participação ativa, criam um ambiente onde os servidores sintam-se satisfeitos, produtivos e alinhados com a missão pública. Diante disso, propõe-se :

H1: A liderança transformacional exerce influência positiva sobre a satisfação no trabalho dos servidores públicos.

Por outro lado, na administração pública os gestores enfrentam desafios na condução de equipes em um cenário muitas vezes marcados por limitações estruturais, Somenzari *et al.* (2023) e Dias e Borges (2015) trazem que a liderança transacional contribui para a manutenção da ordem, oferecendo estabilidade e clareza nas metas e responsabilidades, características relevantes para ambientes regulados como o setor público, observaram ainda que o estilo transacional tende a ser mais eficaz em contextos marcados pela busca por resultados e pela meritocracia. Contudo, alertam para os riscos do uso excessivo desse modelo, como a desmotivação e o baixo comprometimento dos servidores, portanto essa visão formula a hipótese 2:

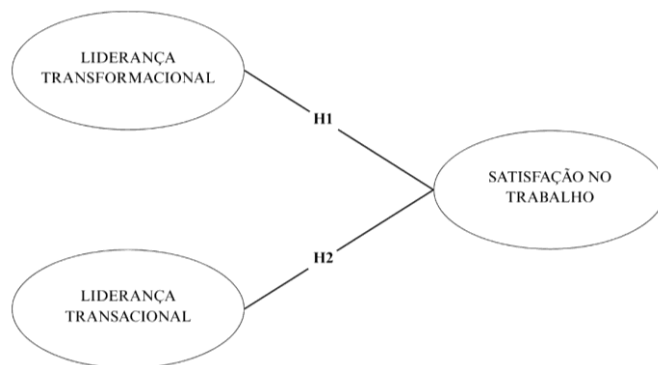
H2: A liderança transacional exerce influência positiva sobre a satisfação no trabalho dos servidores públicos.

Ante o exposto, percebe-se uma tendência a concluir que a liderança transformacional exerce maior influência na satisfação, por se tratar de um modelo, no qual a escuta, a inspiração,

a compreensão e o aprendizado contínuo predominam (Sacavém *et al.*, 2019). Portanto, a hipótese 3 surge para testar essa tendência:

H3: A relação da liderança transformacional na satisfação no trabalho é maior que a da liderança transacional.

Figura 1 – Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

### 3 Aspectos Metodológicos

O presente estudo foi caracterizado como quantitativo, pois utilizou-se de dados numéricos para analisar e interpretar os resultados, permitindo a quantificação de opiniões, comportamentos e tendências. Segundo Gerhardt e Silveira (2009) ressaltam o raciocínio dedutivo, ou seja, os resultados são obtidos segundo a matemática, de maneira formal.

A abordagem metodológica utilizada foi a descritiva, que conforme o pensamento de Guimarães *et al.* (2021, p.72) busca “[...] retratar, caracterizar e detalhar um determinado fenômeno [...]”. Nesse caso, essa pesquisa buscou descrever os aspectos e comportamentos dos perfis de liderança presente na administração pública municipal e como influenciam na satisfação dos servidores.

O método utilizado para a coleta de informações foi o levantamento de dados (*survey*) por meio de um questionário *online* estruturado com 36 indicadores, sendo eles, 4 questões para diagnosticar o perfil demográfico dos respondentes, 17 assertivas sobre liderança e 15 sobre satisfação no trabalho, disponibilizado por meio de *link* enviado através de grupos de WhatsApp aos servidores das secretarias municipais da cidade Alfa, que trata-se de uma cidade no interior de Minas Gerais com população de aproximadamente 40 mil habitantes. Foram aceitas respostas entre os meses de outubro e novembro de 2025.

As assertivas sobre liderança advieram de uma versão traduzida, adaptada e reduzida do instrumento 'Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ, originalmente desenvolvido por Bass e Avolio (1990) e traduzido para a Língua Portuguesa como Questionário de Liderança Multifatorial. O questionário original é composto por 21 assertivas e foi ajustado para 17, com o objetivo de identificar os perfis de liderança sob a perspectiva dos servidores públicos e com o foco nas lideranças transacional e transformacional. As respostas foram mensuradas por meio de uma escala tipo Likert, com variação de 0 a 4 pontos, variando de 0 nunca a 4 frequentemente, se não sempre.

O instrumento utilizado para medir a satisfação dos servidores foi uma versão reduzida da “Escala de Satisfação no Trabalho” – EST, proposta pelo autor Siqueira (2008), composta por 15 assertivas, subdividas em cinco temáticas: satisfação com os colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções. As respostas também foram mensuradas por meio de uma escala tipo Likert, porém variando de 1 a 7, a qual os participantes responderam com o grau de satisfação, onde 1 é totalmente insatisfeito e 7 é totalmente satisfeito.

Para a análise dos dados, foi utilizado o software Jasp (Jeffrey's Amazing Statistics Program) versão 0.95.4.0. Inicialmente, os dados foram analisados por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE), que segundo Hair *et al.* (2009), tem como objetivo identificar fatores latentes que representam de maneira mais parcimoniosa e coerente o conteúdo das variáveis observadas, permitindo ao pesquisador compreender como elas se organizam e quais dimensões teóricas elas refletem, além de auxiliar a determinar se a informação pode ser condensada ou resumida a um conjunto menor de fatores.

A partir dos resultados da AFE, realizou-se a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Hair *et al.* (2009) diz que, a AFC é uma técnica estatística utilizada para testar se a estrutura de relações entre variáveis e fatores latentes proposta pelo pesquisador é compatível com os dados observados, bem como, funciona como um passo para verificar a qualidade dos construtos antes de avançar para a modelagem estrutural.

Seguindo então para a modelagem estrutural, utilizou-se o método de Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM), traduzido Modelagem de Equações Estruturais por Mínimos Quadrados Parciais, procedimento orientado à previsão, que utiliza fatores extraídos dos dados para maximizar a variância explicada das variáveis dependentes, combinando aspectos de análise fatorial e regressão múltipla em um único processo. (Hair *et al.*, 2009). Nesta pesquisa, a PLS-SEM foi empregada para modelar as relações entre as

dimensões transformacional e transacional com a satisfação do trabalho, além de verificar se elas exercem fatores positivos sobre a satisfação, proporcionando uma compreensão mais profunda das dinâmicas no serviço público municipal.

As variáveis latentes do estudo são a liderança transacional (LTS), a liderança transformacional (LTF) e a satisfação no trabalho (SAT), vide Tabela 1.

Tabela 1 – Variáveis e indicadores

LTS1	Meu líder diz claramente o que devo fazer se quiser ser recompensado pelo meu trabalho.
LTS2	Meu líder oferece reconhecimento ou recompensas quando alcanço meus objetivos.
LTS3	Meu líder chama a atenção para os benefícios que posso receber ao realizar bem minhas tarefas.
LTS4	Meu líder se dá por satisfeito quando seguimos os padrões acordados.
LTS5	Meu líder não tenta mudar nada enquanto as coisas estiverem funcionando.
LTS6	Meu líder indica claramente os padrões que devemos seguir para realizar nosso trabalho.
LTF1	Meu líder me ajuda a me desenvolver profissionalmente.
LTF2	Meu líder me informa sobre como estou me saindo no trabalho.
LTF3	Meu líder dá atenção pessoal às pessoas que parecem excluídas ou rejeitadas.
LTF4	Sinto-me bem ao estar próximo do meu líder.
LTF5	Tenho total confiança no meu líder.
LTF6	Tenho orgulho de estar associado ao meu líder.
LTF7	Meu líder se comunica de forma clara e objetiva sobre o que podemos e devemos fazer.
LTF8	Meu líder utiliza exemplos ou imagens atrativas para inspirar nossas ações.
LTF9	Meu líder me ajuda a encontrar sentido no meu trabalho.
LTF10	Meu líder me incentiva a pensar de forma diferente sobre problemas antigos.
LTF11	Meu líder estimula a repensar ideias que nunca havia questionado antes.
SAT1	Com o espírito de colaboração dos meus colegas.
SAT2	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
SAT3	Com a confiança que posso ter em meus colegas de trabalho.
SAT4	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
SAT5	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
SAT6	Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
SAT7	Com o entendimento entre mim e meu chefe.
SAT8	Com a maneira como meu chefe me trata.
SAT9	Com a capacidade profissional do meu chefe.
SAT10	Com o grau de interesse que minhas tarefas despertam.
SAT11	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.

Tabela 1 – Variáveis e indicadores

SAT12	Com a variedade de tarefas que realizo.
SAT13	Com o número de vezes que já fui promovido.
SAT14	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
SAT15	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

#### 4 Resultados e Discussões

Os participantes da pesquisa foram 110 servidores públicos municipais. Caracterizados majoritariamente do sexo feminino (68,2%), as faixas etárias predominantes foram de 31 a 40 anos (35,5%) e acima de 50 anos (27,3%), com escolaridade no nível de ensino superior (74,5%). Dos respondentes, 32,7% atuam no serviço público municipal entre 2 a 5 anos e 30% acima de 16 anos.

Cerca de 75% dos respondentes possuem nível superior, o que pode facilitar a compreensão e resposta do questionário. Apenas 22% com menos de 2 anos de trabalho na Administração Pública Municipal e cerca de 46% deles possuem mais de 5 anos de trabalho, o que permite conhecer bem a respectiva Secretaria Municipal e setor de trabalho, bem como as lideranças.

Tabela 2 – Perfil dos respondentes

<b>Gênero</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Feminino	75	68,2%
Masculino	35	31,8%
<b>Faixa Etária</b>		
Abaixo de 20 anos	0	0%
Entre 21 a 30 anos	20	18,2%
Entre 31 a 40 anos	39	35,5%
Entre 41 a 50 anos	21	19,1%
Acima de 50 anos	30	27,3%
<b>Escolaridade</b>		
Ensino Fundamental	3	2,7%
Ensino Médio	25	22,7%
Ensino Superior	82	74,5%
<b>Tempo de Serviço Público Municipal</b>		
Abaixo de 2 anos	24	21,8%
Entre 2 a 5 anos	36	32,7%
Entre 5 a 15 anos	17	15,5%

Acima de 16 anos	33	30%
------------------	----	-----

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

#### 4.1 Análise Fatorial Exploratória (AFE)

No primeiro momento, foram inseridas as 32 variáveis no software. Analisou-se qual seria a melhor rotação, que segundo Hair *et al.* (2009 p.117) “melhora a interpretação reduzindo algumas das ambiguidades que frequentemente acompanham a análise preliminar”, adotou-se a rotação fatorial oblíqua, ou seja, os fatores extraídos podem ser correlacionados entre si e definiu o método fatorial, dos mínimos quadrados parciais.

Além disso, foram verificados (a) a comunalidade que é “quantidade de variância que uma variável observada tem em comum com um construto” (Neves, 2018, p.15) e (b) se as variáveis apresentavam cargas fatoriais relevantes em dois ou mais fatores simultaneamente.

Analisando o fator de liderança transacional, decidiu-se por extrair as variáveis LTS4 (Meu líder se dá por satisfeito quando seguimos os padrões acordados), LTS5 (Meu líder não tenta mudar nada enquanto as coisas estiverem funcionando) e LTS6 (Tenho orgulho de estar associado ao meu líder), pois esses itens apresentaram baixos níveis de comunalidade, refletidos em valores de singularidade elevados ( $>0,50$ ), indicando que possivelmente estão associadas a uma característica específica que não se integra ao padrão comum observado entre os demais itens e, entre 0,30 e 0,50, o que significa que a variável contribui para o construto, mas ainda carrega certa especificidade própria (França, 2025).

No conjunto relativo à liderança transformacional, os itens LTF1 (Meu líder me ajuda a me desenvolver profissionalmente), LTF2 (Meu líder me informa sobre como estou me saindo no trabalho), LTF3 (Meu líder dá atenção pessoal às pessoas que parecem excluídas ou rejeitadas) e LTF4 (Sinto-me bem ao estar próximo do meu líder), embora apresentassem cargas fatoriais elevadas, demonstraram alto grau de redundância entre si. As cargas muito intensas e concentradas em um único fator, aliadas à correlação excessiva entre esses itens, indicaram forte colinearidade, o que favorece a formação de um construto artificial. Essa sobreposição reduz a variabilidade explicada pelos demais itens e prejudica a discriminação interna do constructo, comprometendo a clareza e a utilidade prática do fator. Assim, optou-se por remover os itens redundantes para preservar a parcimônia da análise e evitar distorções na solução fatorial.

Com relação ao conjunto de variáveis associado à satisfação no trabalho, SAT1 (Com o espírito de colaboração dos meus colegas), SAT2 (Com o tipo de amizade que meus colegas

demonstram por mim), SAT3 (Com a confiança que posso ter em meus colegas de trabalho), SAT5 (Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional), SAT6 (Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho), SAT7 (Com o entendimento entre mim e meu chefe), SAT8 (Com a maneira como meu chefe me trata ) e SAT9 (Com a capacidade profissional do meu chefe), optou-se por suas exclusões devido a presença de cargas relevantes em mais de um fator, descaracterizando o princípio da estrutura simples. Além disso, alguns itens (SAT1, SAT2, SAT3 e SAT10) apresentaram valores de unicidade superiores ao desejável, indicando que grande parte de sua variância permanecia não explicada pelos fatores extraídos. A junção desses elementos resultou em instabilidade estrutural e ausência de coerência entre a solução estatística e o modelo teórico de satisfação no trabalho, o que comprometeria a validade convergente e discriminante do constructo caso tais itens fossem mantidos.

Dessa forma, a exclusão das variáveis mencionadas foi conduzida de maneira criteriosa, fundamentada tanto em indicadores estatísticos quanto na coerência conceitual de cada dimensão analisada. A remoção desses itens permitiu aprimorar a qualidade da matriz fatorial, fortalecer a consistência interna dos fatores remanescentes e alcançar uma estrutura mais robusta, fiel às especificidades teóricas dos estilos de liderança e da satisfação no trabalho na administração pública. A tabela 3, demonstra a estrutura após o trabalho demonstrado acima.

Tabela 3 - Cargas Fatoriais

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
LTF5	0.835		
LTF6	0.911		
LTF7	0.861		
LTF8	0.823		
LTF9	0.788		
LTF10	0.893		
LTF11	0.903		
LTS1			0.778
LTS2	0.445		0.440
LTS3			0.771
SAT4		0.829	
SAT11		0.852	
SAT12		0.641	
SAT13		0.777	
SAT14		0.845	

Tabela 3 - Cargas Fatoriais

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
SAT15		0.888	

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

#### 4.2 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Após a realização da AFE, realizou-se a AFC. Hair *et al* (2009, p.589) traz que a análise fatorial confirmatória é “uma maneira de testar o quão bem as variáveis medidas representam um número menor de construtos”. Assim, foram analisadas a Variância Média Extraída (AVE) e a validade discriminante pelo critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

A Variância Média Extraída (AVE) representa o quanto um construto é capaz de explicar, em média, da variância de seus próprios indicadores, funcionando como critério para avaliar a validade convergente de um modelo de mensuração. Conforme Hair *et al.* (2009), esse índice resulta das cargas fatoriais padronizadas ao quadrado e expressa o grau de variância comum compartilhada entre os itens de um mesmo fator, sendo desejável que seu valor seja igual ou superior a 0,50, pois isso indica que mais da metade da variância dos indicadores é explicada pelo construto. Uma AVE abaixo desse parâmetro sugere fragilidade na representação do fator, ao passo que valores adequados reforçam a consistência interna, a qualidade das medidas e a robustez do modelo confirmatório avaliado. Neste estudo como evidencia a tabela (4) abaixo, os três construtos apresentaram AVE >0,50, confirmando que os indicadores explicam o construto.

Tabela 4 - Variância Média Extraída

Fator	AVE
LTS	0.726
LTF	0.864
SAT	0.765

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Ao medir a validade discriminante analisa-se o grau em que um construto se diferencia dos demais fatores presentes no modelo, demonstrando que representa um conceito único e não redundante. Conforme Hair *et al.* (2009, p.592), “é o grau em que um construto é

verdadeiramente diferente dos demais. Logo, validade discriminante elevada oferece evidência de que um construto é único e captura alguns fenômenos que outras medidas não conseguem”. A validade discriminante foi examinada pelo critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Os resultados apresentaram valores inferiores ao limite recomendado ( $HTMT < 0,85$ ), segundo Henseler, Ringle e Sarstedt (2015), indicando que os construtos são empiricamente distintos. O *bootstrapping* confirmou essa evidência, uma vez que os intervalos de confiança não incluíram o valor 1. Portanto, a validade discriminante do modelo foi considerada satisfatória.

Tabela 5 - Heterotrait-Monotrait Ratio

LTS	LTF	SAT
1.000		
0.631	1.000	
0.558	0.554	1.000

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

#### 4.3 Modelagem de equações estruturais

A partir das etapas anteriores, realizou-se o teste do modelo estrutural que foi estimado pelo método PLS-SEM. A tabela 6 apresenta a variância explicada, o coeficiente de determinação obtido para o construto analisado foi o  $R^2$  ajustado = 0,377, indicando que aproximadamente 38% da variância da variável endógena (SAT) é explicada pelos construtos preditores (LTS e LTF) presentes no modelo estrutural. De acordo com Hair *et al.* (2009), o  $R^2$  expressa a proporção de variabilidade que é capturada pelas relações especificadas, sendo uma medida que avalia a capacidade explicativa do modelo. Assim, o valor encontrado representa um nível moderado (entre 0,25 e 0,50) de explicação, sugerindo que os preditores exercem influência relevante, embora não total, sobre o comportamento do construto dependente.

Tabela 6 - R-Squared ( $R^2$ )

Outcome	$R^2$	Adjusted $R^2$
SAT	0.389	0.377

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Ao analisar o coeficiente dos caminhos, permitiu avaliar se as hipóteses teóricas propostas são suportadas empiricamente. Os coeficientes foram estimados pelo *bootstrapping*, técnica recomendada por Hair *et al.* (2009) por sua robustez no cálculo da significância em modelos PLS.

No presente estudo, e conforme tabela 7, verificou-se inicialmente que a liderança transacional (LTS) apresentou um coeficiente de caminho positivo e significativo em direção à satisfação no trabalho (SAT), com  $\beta = 0,324$  e  $p = 0,004$ . Esse resultado indica que, à medida que os servidores percebem a prática de comportamentos associados à clareza de expectativas, recompensas condicionadas ao desempenho e manutenção de padrões previamente acordados, há um incremento correspondente em sua satisfação com o trabalho. Do ponto de vista estatístico, o valor de  $p$  inferior a 0,01 confirma a robustez da relação, enquanto os limites do intervalo de confiança (0,054 – 0,580) asseguram que o efeito é consistentemente positivo, reforçando a validade do caminho estimado.

No contexto da administração pública municipal, práticas gerenciais mais estruturadas e pautadas em regras podem oferecer previsibilidade e estabilidade, elementos que contribuem para o bem-estar ocupacional dos servidores, bem como estratégias de recompensas frente as atividades exercidas que corroboram para um ambiente satisfatório, quando analisamos fatores econômicos (Barreto; Souza, 2021).

Tabela 7 – Resultado

Construto Endógeno	Construto Exógeno	Coeficiente de Caminho	Std. Error	z-value	p-value	Intervalo de Confiança de 95%	
						Limite Inferior	Limite Superior
SAT	LTS	0.324	0.121	2.672	.004	0.054	0.580
	LTF	0.420	0.122	3.454	< .001	0.197	0.620

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Por sua vez, a liderança transformacional (LTF) demonstrou exercer maior efeito sobre a satisfação, evidenciado pelo coeficiente  $\beta = 0,420$ , com  $p < 0,001$ . Trata-se do coeficiente com maior valor do modelo, sinalizando que comportamentos transformacionais, como inspiração, apoio individualizado, promoção de sentido no trabalho e estímulo ao desenvolvimento pessoal, possuem maior capacidade de influenciar positivamente a percepção

de satisfação dos servidores. O intervalo de confiança (0,197 – 0,620) confirma a estabilidade estatística desse efeito.

À luz de Hair *et al.* (2009), coeficientes de maior amplitude sugerem que o construto possui poder preditivo mais elevado sobre a variável endógena, o que se verifica neste caso. Em termos interpretativos, isso significa que práticas de liderança que vão além da simples manutenção da ordem ou a oferta de recompensas, e que crie uma relação mais harmoniosa e de confiança entre líder e liderado são mais eficazes para fomentar sentimentos de valorização, reconhecimento e engajamento entre os servidores públicos (Sacavém, 2019).

A comparação direta entre os coeficientes permite concluir que a liderança transformacional exerce influência superior à liderança transacional sobre a satisfação no trabalho, corroborando a hipótese de que práticas inspiradoras e orientadas ao desenvolvimento humano tendem a produzir efeitos maiores na percepção de satisfação.

Além disso, a significância simultânea de ambos os caminhos indica que os dois estilos de liderança contribuem, de formas distintas e complementares, para explicar o comportamento da variável endógena. Enquanto líderes transformacionais influenciam positivamente por sua postura humanizada que favorece o desenvolvimento do servidor e transmite confiança (Somenzari *et al.*, 2023), os líderes transacionais, oferecem estabilidade e clareza no que deve ser feito, postura também necessária em um ambiente organizacional público (Dias; Borges, 2015).

Desta forma, os coeficientes de caminho analisados confirmam as três hipóteses do modelo estrutural e revelam que a qualidade da liderança percebida pelos servidores é um elemento central para compreender os níveis de satisfação no contexto público municipal.

## **5 Considerações finais**

O presente estudo alcançou seu objetivo ao analisar os efeitos das dimensões transacional e transformacional da liderança sobre a satisfação no trabalho dos servidores públicos municipais. Os resultados revelaram que tanto a liderança transacional quanto a liderança transformacional exerceram influência positiva e considerável sobre a satisfação no trabalho. Confirmaram a relevância que comportamentos inspiradores, confiança no líder, apoio individualizado e estímulo ao desenvolvimento pessoal exercem no ambiente de trabalho público, reforçando a necessidade de práticas de liderança que valorizem o engajamento, o reconhecimento e o desenvolvimento humano.

Em síntese, o estudo reforça a importância da liderança como elemento central na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e alinhados às necessidades da administração pública contemporânea. Investir na capacitação dos líderes e compreender os fatores que influenciam a satisfação dos servidores constitui um caminho para fortalecer as práticas de gestão e aprimorar a qualidade dos serviços públicos prestados à população.

Quanto às limitações deste estudo, o fato de os respondentes serem servidores de um único município de pequeno porte, o que não permite generalizações. Dessa forma, recomenda-se que estudos futuros sejam realizados em outros municípios, incluindo de médio e de grande porte, com estruturas administrativas mais complexas e dinâmicas organizacionais distintas, a fim de verificar se os resultados observados se replicam em contextos diferentes. Essa comparação permitirá compreender se os efeitos identificados são generalizáveis ou se refletem características específicas da cultura organizacional de municípios do interior.

Sugere-se, ainda, que pesquisas futuras explorem variáveis adicionais, como clima organizacional, desempenho e aspectos emocionais associados ao trabalho, ampliando a compreensão sobre os fatores que influenciam a satisfação no contexto público. A utilização de delineamentos longitudinais, ou seja, analisar o mesmo grupo ao longo de um período maior, também pode contribuir para identificar mudanças e avaliar o efeito de intervenções voltadas à formação de lideranças.

## Referências

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. *Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990.

BARRETO, Adalberto; SOUSA, Maria José. Modelos e estilos de liderança na administração pública em contexto de teletrabalho. *Social Review*, v. 10, n. 1, p. 165–178, 2021. DOI: 10.37467/gka-revsocial.v10.2636. Disponível em: <https://doi.org/10.37467/gka-revsocial.v10.2636>. Acesso em: 07 abr. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. 2022. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 47, v. 121, n. 1, p. 7–39, jan./abr. 1996. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1408>. Acesso em: 29 jun. 2025.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v. 80, n. 1, p. 200–221, jan./abr. 2015. DOI: 10.1590/1413-2311.0542014.53468. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>. Acesso em: 11 mai. 2025.

DUARTE, Rodrigo Lana; TEIXEIRA, Aridelmo; SOUSA, Lindonjonson Gonçalves de. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. *Revista de*

Ciências da Administração Pública – ReCaPe, Vitória, v. 9, n. 3, p. 393–413, set./dez. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i3.41504>. Acesso em: 14 jul. 2025.

FERNANDES, Luciane Alves; GOMES, José Mário Matsumura. Relatórios de pesquisa nas ciências sociais: características e modalidades de investigação. *ConTexto-Contabilidade em Texto*, v. 3, n. 4, 2003.

FARÍA, Marina Gouvêa de. Liderança, um processo relacional. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 2, p. 355–376, 2010. Acesso em: 11 maio 2025.

FRANÇA, A. Comunalidade vs. singularidade: entendendo as diferenças. *Blog Psicometria Online*, 29 maio 2025. Disponível em: <https://www.blog.psicometriaonline.com.br/comunalidade-vs-singularidade-entendendo-as-diferencas/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (orgs.). *Métodos de pesquisa*. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. ISBN 978-85-386-0071-8. (Série Educação a Distância).

GLYNN, Mary Ann; DEJORDY, Rich. Leadership through an organization behavior lens: a look at the last half-century of research. Prepared for the Harvard Business School Colloquium on Advancing Leadership Research, 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228378790>. Acesso em: 25 jun. 2025.

GUIMARÃES, Renata Simões et al. *Manual expresso para redação de TCC na área de gestão*. Paco e Littera, 2021.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, [s. l.], v. 43, n. 1, p. 115-135, 2015. DOI: 10.1007/s11747-014-0403-8

HAIR, Joseph F. Jr. et al. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LIMA, Anilton José; ZILLE, Luciano Pereira; SOARES, Maryelle Gonçalves. Um olhar sobre a satisfação no trabalho: estudo em organização multinacional do setor de usinagem no estado de Minas Gerais. *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 16, n. 3, p. 310–325, set./dez. 2015. Disponível em: <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/1476>. Acesso em: 14 jul. 2025..

NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. *Modelo de equações estruturais: uma introdução aplicada*. Brasília: Enap, 2018. 81 p. ISBN 978-85-256-0089-9.

PEDROSA, Daniel dos Reis; CRUZ, Marina de Almeida. Gestão de pessoas, liderança transformacional e comprometimento organizacional: proposta de um modelo conceitual integrado. In: SEMEAD – Seminários em Administração, 24., 2021, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: FEA/USP, 2021. ISSN 2177-3866.

PINHEIRO, Eduarda Lourranne dos Santos; OLIVEIRA, Thyago Vinicius Marques. A influência da liderança positiva e os princípios que predominam na administração pública: uma revisão de literatura. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA, Ariquemes*, v. 15, n. 1, p. 14–28, 2024. Disponível em: <https://faema.edu.br>. Acesso em: 07 abr. 2025.

SACAVÉM, Antônio; CRUZ, Rui; SOUSA, Maria José; ROSÁRIO, Albérico Manuel; GOMES, João Salis. Uma revisão integrativa da literatura sobre modelos de liderança para empresas inovadoras. *Revista de Análises de Economia Global*, v. 8, p. 1741–1751, 2019. DOI: 10.6000/1929-7092.2019.08.156. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/341265777>. Acesso em: 25 jun. 2025.

SALEEM, Hina. O impacto dos estilos de liderança na satisfação no trabalho e o papel mediador das políticas organizacionais percebidas. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 172, p. 563–569, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>. Acesso em: 25 jun. 2025.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed Editora, 2008.

SMIDT, Maristela Ribas; CORONEL, Daniel Arruda. Determinantes da satisfação no trabalho dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria: avaliação via duas escalas de medidas. *Revista Valore, Volta Redonda*, v. 5, e-5056, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/5056>. Acesso em: 14 jul. 2025.

SOMENZARI, Marcel Sigrist; SACOMANO NETO, Mario; GANGA, Gilberto Devós; LIZARELLI, Fabiane Letícia. Os efeitos da liderança na cultura organizacional: o caso do Instituto Nacional do Seguro Social. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 15, n. 4, 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351575641001>. Acesso em: 25 jun. 2025.

VERRE, Caroline. Liderança transacional: o que é, características e vantagens. *Portal do RH*, 31 jul. 2024. Disponível em: <https://www.portaldorh.ms.gov.br/artigo-lideranca-transacional-o-que-e-caracteristicas-e-vantagens/>. Acesso em: 7 abri. 2025.

VIRTANEN, Petri; TAMMEAID, Marika. *Developing public sector leadership: new rationale, best practices and tools*. Cham: Springer Nature Switzerland AG, 2020. ISBN 978-3-030-42310-0. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-42311-7>.