



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE - DOUTORADO

Daiana Rafaela Pedersini

**Perspectiva dos controles sociais na avaliação do desempenho organizacional,
por meio do comportamento do líder**

Florianópolis

2025

Daiana Rafaela Pedersini

**Perspectiva dos controles sociais na avaliação do desempenho organizacional,
por meio do comportamento do líder**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Contabilidade da Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do título de Doutor(a) em
Contabilidade.

Orientadora: Prof^a. Sandra Rolim Ensslin, Dr^a.

Florianópolis

2025

Ficha de identificação da obra

Pedersini, Daiana Rafaela

Perspectiva dos controles sociais na avaliação do desempenho organizacional, por meio do comportamento do líder / Daiana Rafaela Pedersini ; orientadora, Sandra Rolim Ensslin, 2025.

171 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2025.

Inclui referências.

1. Contabilidade. 2. Avaliação de Desempenho. I. Ensslin, Sandra Rolim. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. III. Título.

Daiana Rafaela Pedersini

**Perspectiva dos controles sociais na avaliação do desempenho organizacional,
por meio do comportamento do líder**

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Clarissa Carneiro Mussi, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Cristiano Sausen Soares, Dr.
Universidade Federal de Santa Maria

Prof. Sérgio Murilo Petri, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Valmir Emil Hoffmann, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Contabilidade.



Documento assinado digitalmente
Carlos Eduardo Facin Lavarda
Data: 15/09/2025 11:06:04-0300
CPF: ***.990.490-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Carlos Eduardo Facin Lavarda, Dr.
Coordenador do Programa



Documento assinado digitalmente
Sandra Rolim Ensslin
Data: 13/09/2025 20:18:32-0300
CPF: ***.690.590-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Profa. Sandra Rolim Ensslin, Dra.
Orientadora

Florianópolis, 2025.

AGRADECIMENTOS

Sei que ainda tenho um longo caminho pela frente e esse é só mais um capítulo, mas é um capítulo marcado por muitas pessoas incríveis, que tive o prazer de ter comigo. O doutorado foi marcado por altos e baixos, e em cada momento diferentes sentimentos se manifestaram em mim: saudade, alegria, tristeza, solidão, mas principalmente gratidão, um sentimento que representa tanto. Gratidão a Deus, aos meus pais e aos meus irmãos, os quais desde sempre foram minha sustentação para tudo.

Ao meu marido, por tudo, principalmente pela paciência, por todo o tempo que eu abdiquei para chegar aqui. Não só isso, mas por cada palavra de incentivo quando eu achei que já não fosse capaz. Você, sem dúvidas, me faz ser melhor todos os dias.

Aos meus amigos, irmãos de laboratório, que compartilharam comigo desde o mestrado cada conquista, cada tropeço, cada pedacinho desta estrada. Aos demais amigos, pelas vibrações em cada conquista e suporte quando as coisas não saíram como esperado. Aos meus colegas de doutorado, principalmente o Eduardo, pela parceria que construímos.

À minha orientadora, Profa. Sandra, sem dúvidas, seu comprometimento, dedicação e paciência foram fundamentais nessa caminhada. Obrigada por ser força e inspiração para nós!

Agradeço a todos os professores que passaram pela minha trajetória. Cada um me motivou e inspirou de uma forma. Em especial, agradeço aos professores da banca e aos professores dos PPGs que participaram das entrevistas da tese. Vocês foram igualmente especiais.

Agradeço, por fim, à Universidade Federal de Santa Catarina, à CAPES e ao Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior Catarinense (FUMDES) pelo suporte e apoio financeiro.

RESUMO

A perspectiva multidimensional nas organizações ampliou a abrangência da Avaliação de Desempenho (AD), incorporando as atividades/ações que levam ao alcance dos objetivos esperados, fazendo uso das informações geradas pela mensuração para subsidiar a comunicação e aprendizagem entre os colaboradores e gestores, reconhecendo a cultura e promovendo o engajamento entre eles. Isso direcionou olhares para a perspectiva dos controles sociais na gestão do desempenho, que podem ser entendidos como padrões de comportamento, disseminados e incorporados pelas pessoas que passam a fazer parte da rotina comportamental dos indivíduos e da organização no processo de gestão de desempenho. Nesse contexto, entende-se que o líder tem um papel relevante na condução das interações sociais e na promoção dos controles sociais. Contudo, a literatura não aborda com clareza o comportamento do líder ao tratar dos controles sociais. Diante disso, esta tese teve como objetivo compreender como os comportamentos do líder contribuem para o fortalecimento dos controles sociais na gestão do desempenho organizacional. Foram conduzidas três revisões de literatura para embasar as relações entre comportamentos do líder e os controles sociais, que resultaram na identificação de uma interface que compreende os reflexos do comportamento do líder nos colaboradores, potencializada por comportamentos democráticos/participativos do líder, que podem fortalecer os controles sociais da AD. Com esse embasamento teórico, foi conduzido um estudo de natureza qualitativa, por meio de um estudo multicasco com Programas de Pós-Graduação da área de negócios, de Santa Catarina, e os que melhoraram de nota na última avaliação da CAPES, para propor e legitimar um framework que evidencie o objetivo da tese. A coleta ocorreu em três momentos e a análise dos dados foi conduzida pela análise temática. Primeiro foram aplicados questionários para identificar quais programas tinham um líder com perfil democrático/participativo. No segundo momento, foram entrevistados os professores dos PPGs com esse perfil de liderança para entender como os comportamentos dos líderes refletem nos elementos da interface do *framework*, e como os elementos da interface proposta no *framework* promovem os controles sociais. Em seguida, foram analisados os resultados obtidos pelos Programas nas fichas de avaliação da CAPES, de 2021, além de considerar as diretrizes de avaliação da CAPES para o quadriênio de 2025/2028, para propor as métricas que exemplifiquem o reflexo do líder nos controles sociais e no desempenho. Foi constatado que quando o líder apresenta comportamentos democráticos/participativos, reflete positivamente nos elementos da interface composta por confiança, bem-estar, motivação, satisfação e comprometimento dos colaboradores, principalmente por meio de uma comunicação clara, criação de um propósito comum, pelo exemplo e capacidade para perceber como cada professor pode contribuir para os objetivos. Tais reflexos, impulsionados pelos estímulos do líder, fortalecem os controles sociais de comunicação, engajamento, aprendizagem e cultura, que podem gerar implicações positivas no desempenho organizacional. Com esses resultados, contribui-se para a literatura pelo incremento conceitual do tema, fornecendo novas reflexões sobre como um líder tem uma função importante para as relações sociais que sustentam a gestão de desempenho. Na prática, os resultados podem servir de orientação para líderes e gestores sobre como um ambiente em que predomina a participação contribui para o desempenho organizacional de modo sustentável.

Palavras-chave: Gestão de Desempenho, Controles Sociais, Comportamentos do líder, democrático e participativo.

ABSTRACT

The multidimensional perspective in organizations has expanded the scope of Performance Assessment (PA), incorporating the activities/actions that lead to the achievement of expected objectives. The information generated by measurement has been used to support communication and learning among partners and investors, unlocking culture and fostering engagement. This has led to a focus on social controls in performance management, which can be understood as behavioral patterns disseminated and incorporated by people, becoming part of the behavioral routine of individuals and the organization in the performance management process. In this context, leaders play a significant role in guiding social interactions and fostering social controls. However, the literature does not clearly address leader behavior when addressing social controls. Therefore, this thesis aimed to understand how leaders' behaviors are important for strengthening social controls in organizational performance management. Three literature reviews were presented to support the relationships between leader behaviors and social controls. These resulted in the identification of an interface that encompasses the impact of leader behavior on employees, enhanced by the leader's democratic/participatory behaviors, which can strengthen the social controls of AD. With this theoretical foundation, a qualitative study was conducted, through a multi-case study of business graduate programs in Santa Catarina and those that improved their scores in the most recent CAPES evaluation, to propose and legitimize a framework that demonstrates the thesis's objective. Data collection occurred in three phases, and thematic analysis was conducted. First, questionnaires were administered to identify which programs had a leader with a democratic/participatory profile. Second, professors of the graduate programs with this leadership profile were interviewed to understand how leader behaviors reflect on the framework's interface elements and how the interface elements proposed in the framework promote social controls. Next, we analyzed the results obtained by the programs in the 2021 CAPES evaluation forms, in addition to considering the CAPES evaluation guidelines for the 2025/2028 four-year period, to provide metrics that exemplify the leader's impact on social controls and performance. It was found that when leaders exhibit democratic/participatory behaviors, they positively reflect on the interface elements of trust, well-being, motivation, satisfaction, and employee commitment, primarily through clear communication, the creation of a common purpose, leading by example, and the ability to perceive how each teacher can contribute to the objectives. Such reflections, driven by the leader's encouragement, strengthen the social controls of communication, engagement, learning, and culture, which can generate positive implications for organizational performance. These results contribute to the literature by expanding the conceptual framework of the topic, providing new insights into how leaders play an important role in the relationships that support social performance management. In practice, the results can serve as guidance for leaders and managers regarding an environment in which participation predominates and contributes to organizational performance in a sustainable manner.

Keywords: Performance Management, Social Controls, Leader Behaviors, Democratic and Participatory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução dos Controles na Avaliação de Desempenho.....	25
Figura 2 - Sistema de Avaliação de Desempenho.	27
Figura 3 - Comportamentos do líder identificados em cada orientação.	35
Figura 4 - Desenho teórico do estudo.....	40
Figura 5 - <i>Framework</i> teórico.....	55
Figura 6 - Processo de Filtragem do Portfólio Bibliográfico.	64
Figura 7 - Processo de Filtragem do Portfólio Bibliográfico.	65
Figura 8 - Processo de Filtragem do Portfólio Bibliográfico.	66
Figura 9 - Desenvolvimento da pesquisa.....	71
Figura 10 - Recorte do memorando.....	75
Figura 11 - Exemplo de codificação.....	76
Figura 12 – Pilares de avaliação da área 27.....	78
Figura 13 – Pilares de avaliação da área 27.....	79
Figura 14 - Mapa temático de líderes com comportamentos de comando/controle.	85
Figura 15 - Mapa temático de líderes com comportamentos democráticos/participativos.	88
Figura 16 – Implicações dos comportamentos do líder DP.....	92
Figura 17 – Comportamentos e atitudes do líder.....	94
Figura 18 – Reflexos dos comportamentos e atitudes do líder na interface.	100
Figura 19 – Fortalecimento dos controles sociais.	108
Figura 20 - <i>Framework</i> adaptado aos dados empíricos.	121
Figura 21 – Métricas propostas para o pilar: Programa.....	125
Figura 22 – Métrica proposta para o pilar: Formação e Produção Intelectual (1).....	126
Figura 23 – Métrica proposta para o pilar: Formação e Produção Intelectual (2).....	127
Figura 24 – Métrica proposta para o pilar: Formação e Produção Intelectual (3).....	128
Figura 25 – Métrica proposta para o pilar: Formação e Produção Intelectual (3).....	129
Figura 26 – Métrica proposta para o pilar: Formação e Produção Intelectual (3).....	130
Figura 27 – Métrica proposta para o pilar: Formação e Produção Intelectual (3).....	132

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comportamento do líder refletido no engajamento.....	42
Quadro 2 - Comportamento do líder refletido na comunicação.	44
Quadro 3 - Comportamento do líder refletido na cultura.	48
Quadro 4 - Comportamento do líder refletido na aprendizagem.....	51
Quadro 5 - Constructo 1: Orientação do comportamento dos estilos de liderança.	60
Quadro 6 - Constructo 2: Elementos de controle social.	61
Quadro 7 - Constructo 3: Noções dos elementos da interface.....	61
Quadro 8 - Protocolo da pesquisa.....	62
Quadro 9 - Programas de Pós-Graduação das Universidades de Santa Catarina.	68
Quadro 10 - Programas de Pós-Graduação das Universidades conceito 6 e 7.....	68
Quadro 11 - Programas de Pós-Graduação das Universidades conceito 6 e 7.....	70
Quadro 12 – Etapas da Análise Temática.....	74
Quadro 13 – Etapas da Análise Temática.....	77
Quadro 14 - Procedimento para garantir o rigor da pesquisa.	80
Quadro 15 - Relação da interface com a comunicação.	110
Quadro 16 – Relação da interface com o engajamento.	112
Quadro 17 – Relação da interface com a aprendizagem.	114
Quadro 18 – Relação da interface com a cultura.....	116
Quadro 19 - Relações do <i>framework</i>	119

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD Avaliação de Desempenho
CS Controles Sociais
FGV/RJ Fundação Getúlio Vargas/ Rio de Janeiro
FGV/SP Fundação Getúlio Vargas/ São Paulo
FUCAPE Fundação Educacional Comunitária de Administração Pública e Empresas
FURB Universidade Regional de Blumenau
MCDA-C Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista
Nupcial Núcleo de Pesquisas em Avaliação de Desempenho
PPG Programa de Pós-graduação
ProKnow-C *Knowledge Development Process-Constructivist*
PUC/PR Pontifícia Universidade Católica/Paraná
PUC/RJ Pontifícia Universidade Católica/ Rio de Janeiro
SAD Sistema de Avaliação de Desempenho
TCLE Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UDESC Universidade do Estado de Santa Catarina
UFPR Universidade Federal do Paraná
UFRJ Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC Universidade Federal de Santa Catarina
UNC Universidade do Contestado
UNINOVE Universidade Nove de Julho
UNISC Universidade de Santa Cruz do Sul
UNISINOS Universidade do Vale do Rio dos Sinos
UNISUL Universidade do Sul de Santa Catarina
UNIVALI Universidade do Vale do Itajaí
Uno-Chapecó Universidade Comunitária da Região de Chapecó
UNOESC Universidade do Oeste de Santa Catarina
USP Universidade de São Paulo
USP/RP Universidade de São Paulo/ Ribeirão Preto

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	Objetivo Geral	18
1.2.2	Objetivos Específicos.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA TESE	19
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	21
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2	BASE TEÓRICA.....	23
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	23
2.1.1	Controles Sociais.....	28
2.2	COMPORTAMENTOS DO LÍDER.....	31
2.2.1	Comportamentos orientados para as tarefas.....	35
2.2.2	Comportamentos orientados para as relações.....	36
2.2.3	Comportamentos orientados para a mudança	37
2.3	EFEITO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA NOS CONTROLES SOCIAIS.....	40
2.3.1	Liderança e Engajamento.....	40
2.3.2	Liderança e Comunicação	43
2.3.3	Liderança e cultura	47
2.3.4	Liderança e Aprendizagem.....	50
2.4	SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO E DECLARAÇÃO DE TESE	54
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1	POSICIONAMENTO METODOLÓGICO	57
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
3.3	CONSTRUCTOS DA PESQUISA	59

3.4	PROCESSO DA PESQUISA QUALITATIVA.....	62
3.5	COLETA DE DADOS	63
3.5.1	Seleção do Material Bibliográfico	63
3.5.1.1	Processo de seleção do Portfólio Bibliográfico de Avaliação de Desempenho e Controles Sociais	63
3.5.1.2	Processo de seleção do Portfólio Bibliográfico de Gestão de Desempenho e Controles Sociais	65
3.5.1.3	Processo de seleção do Portfólio Bibliográfico de Avaliação de Desempenho e Estilos de liderança.....	65
3.5.2	Coleta dos dados empíricos	67
3.6	DESENHO DE PESQUISA.....	70
3.7	TRATAMENTO DOS DADOS.....	72
3.7.1	Construção do <i>Framework</i>.....	72
3.7.2	Análise de Conteúdo.....	73
3.7.3	Construção do modelo.....	78
3.8	RIGOR DO ESTUDO QUALITATIVO.....	80
4	RESULTADOS.....	82
4.1	IDENTIFICAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DO LÍDER.....	82
4.1.1	Líder de Comando/Controle.....	83
4.1.2	Líder Democrático/Participativo	86
4.1.3	Comparativo entre os comportamentos do líder	89
4.2	IMPLICAÇÕES DOS COMPORTAMENTOS DEMOCRÁTICOS/PARTICIPATIVOS NO DESEMPENHO	91
4.2.1	Comportamento do líder.....	92
4.2.1.1	Especificidades do contexto e perfil do líder	92
4.2.2	Reflexos do comportamento do líder nos professores – interface.....	100
4.2.2.1	Confiança.....	101
4.2.2.2	Bem-estar.....	102

4.2.2.3	Motivação e Satisfação.....	103
4.2.2.4	Comprometimento.....	106
4.2.3	Implicações da interface nos controles sociais e no desempenho	108
4.2.3.1	Comunicação	108
4.2.3.2	Engajamento.....	111
4.2.3.3	Aprendizagem	113
4.2.3.4	Cultura	115
4.2.4	Discussão das contribuições do <i>framework</i> para o desempenho	117
	REFERÊNCIAS.....	128
	APÊNDICE A – PB Avaliação de Desempenho e Controles Sociais	152
	APÊNDICE B – PB Gestão de Desempenho e Controles Sociais.....	154
	APÊNDICE C – PB Avaliação de Desempenho e Estilos de Liderança	156
	APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	160
	APÊNDICE E- Questionário 1: Coordenador	164
	APÊNDICE F – Questionário 1: Professores.....	166
	APÊNDICE G – Questionário 2: Coordenador.....	168
	APÊNDICE H – Questionário 2: Professores	169
	APÊNDICE I – Mapa temático entrevistas.....	171

1 INTRODUÇÃO

Os estudos de Avaliação de Desempenho (AD) vêm se intensificando ao longo do tempo. Mais pesquisadores têm dedicado esforços a estudar a área de AD e disseminam seus achados em diversos periódicos científicos, fazendo com que esse campo de pesquisa tenha uma ampla bagagem de literatura que contribui para o desenvolvimento da temática e sua evolução (Badu & Micheli, 2025; Mackenzie & Bititci, 2024; Jwijati et al., 2023). As mudanças ocorridas nas organizações, tanto no aspecto social quanto no econômico, desencadearam uma série de desafios e oportunidades, sustentados pelo conhecimento e pelo incentivo à aprendizagem (Bititci et al., 2018; Mura et al., 2018; Ojiako et al., 2023). Uma das preocupações decorrentes dessa mudança é o processo cíclico de desenvolver o conjunto de métricas, estabelecer metas, coletar, analisar, relatar, interpretar e avaliar os diferenciais de desempenho, o que representa um Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) retroativo (Bititci, 2015; Sardi et al., 2020; Nudurupati et al., 2021).

A inserção da perspectiva multidimensional nas organizações ampliou a abrangência da Avaliação de Desempenho, que não só passou a atender às atividades de mensurar e fornecer informações sobre o desempenho, relacionadas ao subsistema de mensuração, mas também às atividades/ações que levam ao alcance dos objetivos esperados, fazendo uso das informações geradas pela mensuração para subsidiar a comunicação e aprendizagem entre os colaboradores e gestor, reconhecendo a cultura e promovendo o engajamento entre eles, relacionadas ao subsistema de gestão (Bititci et al., 2012; Ensslin et al., 2024; Garengo & Betto, 2022; Melnyk et al., 2014).

No que concerne à gestão, estudiosos têm destacado que uma abordagem holística dos recursos é necessária, visto que as organizações são formadas por pessoas que se juntam para alcançar os objetivos organizacionais, e suas interações sociais não podem ser negligenciadas nesse processo (Bititci, 2015; Garengo & Betto, 2022; Mackenzie & Bititci, 2024). Mesmo que autores como Bititci et al. (2012) e Melnyk et al. (2014) atestem que a AD evoluiu de sistemas que medem o desempenho para sistemas que também o gerenciam, o foco ainda permaneceu concentrado em aspectos técnicos da organização, que constituem processos como a definição de objetivos, métricas e suas metas, o planejamento e o monitoramento do desempenho, denominados de controles técnicos. Essa concentração na mensuração evidencia a ausência da perspectiva de gerenciamento sobre os controles sociais (Bititci, 2015; Sardi 2019; Nudurupati et al., 2021). No Editorial da edição especial do *International Journal of Management Review*,

de 2018, Bititci e seus colaboradores externalizam que valores compartilhados, colaboração e gerenciamento participativo devem se fazer presentes na Avaliação de Desempenho.

Autores da área de AD consideram os controles sociais como “práticas culturais e comportamentais que passam a fazer parte da rotina dos indivíduos” (Okwir et al., 2018; Sardi et al., 2020; Smith & Bititci, 2017, p. 1210), que podem ser entendidos como padrões de comportamento, disseminados e incorporados pelas pessoas que passam a fazer parte da rotina comportamental dos indivíduos e da organização no processo de gestão de desempenho. A gestão, nessa nova perspectiva que incorpora o aspecto social das organizações, enfatiza a essência da prática da Avaliação de Desempenho como facilitadora de aprendizagem organizacional (Bititci et al., 2012; Matos & Ensslin, 2023).

Com a crescente preocupação com a inclusão da dimensão social nas organizações, diferentes fundamentos conceituais têm sido utilizados para entender como o desempenho organizacional pode ser melhorado (Garengo & Betto, 2022), considerando as características sociais. Exemplo disso é o estudo de Okwir et al. (2018) e Pavlov e Mura (2025), em que analisaram a Avaliação de Desempenho (AD) sob a perspectiva da Teoria da Complexidade; o de Bourne et al. (2018) que investiga a Avaliação de Desempenho sob a perspectiva de Sistemas Estendidos; e o de Mackenzie e Bititci (2023) que explora a teoria dos sistemas sociais e a incerteza sob a perspectiva do comportamento organizacional.

Esse olhar para o âmbito social reforça a necessidade de entender como aspectos comportamentais dos indivíduos que estão envolvidos no desenvolvimento e uso dos SADs podem promover melhores resultados (Pedersini & Ensslin, 2024). Isso acontece porque o desenvolvimento e o uso dos SADs não apenas estruturam a mensuração do desempenho, como também influenciam as práticas de gestão, uma vez que incorporar aspectos sociais, que refletem na interação entre os indivíduos, envolve práticas que enfatizam o comportamento dos indivíduos sendo parte inerente da gestão do desempenho. Nesse sentido, é importante compreender a influência exercida pelos agentes organizacionais, considerando o que as pessoas que fazem parte da organização adicionam ao processo de avaliar o desempenho nos aspectos culturais e comportamentais (Matos & Ensslin, 2023). Essa dimensão humana não apenas está preocupada com mecanismos estruturais, que asseguram o controle organizacional, mas também com o reflexo das interações entre os indivíduos no comportamento das pessoas. Ou seja, com os controles sociais organizacionais e o resultado desse comportamento no desempenho individual e, conseqüentemente, no organizacional (Bititci, 2015; Ensslin et al., 2024).

Nesse contexto em que a atuação das pessoas é a atitude habitual, Bititci (2015) aponta que a maneira como as organizações são conduzidas leva a diferentes comportamentos que geram diferentes práticas organizacionais. Assim, as pessoas que lideram acabam por influenciar no resultado gerado pela AD, tendo em vista que são responsáveis por implementar, ou não, intervenções no contexto de trabalho organizacional (Smith & Bititci, 2017; Riza et al., 2025). Assim, o papel do líder é reconhecido como uma força capaz de alavancar o desempenho organizacional (Garengo e Betto, 2022).

O contexto histórico da AD, traz evidências a respeito do impacto de fatores no desempenho organizacional, como os comportamentos do líder, dentre eles. Dados encontrados por Kulmala et al. (2009) e Dughera (2021) evidenciam que diferentes características de liderança levam a diferentes resultados no desempenho organizacional. Apesar disso, a AD ainda é considerada motivo de discussão (Al-Habib, 2020). A maneira como a gestão de desempenho é conduzida pode levar a resultados inesperados, intimidando as pessoas e levando à falta de confiança entre elas ou encorajando-as e levando-as ao engajamento (Al-Habib, 2020; Dughera, 2021). A depender dos seus objetivos e práticas, o líder pode interferir nos sistemas relacionais sobre o modo como os colaboradores de uma organização devem agir entre si (Ozcelik et al., 2008; Spurgeon et al., 2015; Maharvi et al., 2023).

Conforme suas características comportamentais, o líder pode variar sua forma de agir, adotando uma postura de controle mais rígido, orientada para comando e controle por meio de uma postura mais autoritária; ou adotando uma postura de controle mais flexível, direcionada à democracia e participação dos colaboradores (Okwir et al., 2018; Sardi et al., 2020; Smith & Bititci, 2017; Riza et al., 2025). Por isso, investigar a interface dos comportamentos do líder na promoção dos controles sociais é oportuno para compreender como esses fatores se relacionam no contexto sob investigação.

A interface é compreendida, neste estudo, como um conjunto de reflexos da interação entre o líder e seus colaboradores, em que os comportamentos do líder estimulam aspectos individuais nos colaboradores. Ao ser acionada, a interface age como um elo entre os comportamentos do líder e os elementos de controle social.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar do debate teórico a respeito da inclusão dos controles sociais na Avaliação de Desempenho (Beer & Micheli, 2018; Bititci, 2015; Okwir et al., 2018; Ensslin et al., 2024), as

evidências empíricas ainda são poucas (Smith & Bititci, 2017; Garengo & Betto, 2022; Mackenzie e Bititci, 2023; Mackenzie & Bititci, 2024) e fragmentadas (Dimitriu et al., 2025) para validá-lo, e o SAD ainda é amplamente tratado como um mecanismo de controle técnico (Ojiako et al., 2023). Segundo Pavlov e Micheli (2022), uma questão a ser explorada, para auxiliar na compreensão do fortalecimento do controle social, é como o desempenho de uma organização é gerenciado, considerando os diferentes elementos do controle social que interagem.

O desempenho de longo prazo está diretamente relacionado às pessoas. No entanto, muitas vezes, o componente humano é deixado de lado no processo de gerenciamento (Bititci, 2015; Pavlov & Micheli, 2022; Mackenzie & Bititci, 2023). Embora a relação entre o líder e o desempenho dos colaboradores e o organizacional já venha sendo investigada pela literatura contábil e de negócios (Elenkov, 2002; Pesalj, Pavlov & Micheli, 2018; Zhu et al., 2005), ainda não está claro como comportamentos específicos do líder influenciam a gestão do desempenho individual e organizacional (Pavlov & Micheli, 2022; Badu & Micheli, 2025). Segundo Pedersini e Ensslin (2024), o papel do líder na condução das equipes, fornecendo informações sobre o SAD e promovendo a participação, pode reduzir efeitos negativos implícitos da AD e fortalecer os efeitos positivos que fazem os colaboradores contribuírem mais para o desempenho organizacional.

Desse modo, acredita-se que, dependendo do comportamento do líder, é possível alcançar resultados organizacionais por meio da intimidação com base em comportamentos de comando e controle; ou é possível estimular a busca dos resultados organizacionais por meio de uma postura mais flexível que incorpore a participação dos colaboradores, promovendo os controles sociais que reforçam o engajamento dos colaboradores (Al-Habib, 2020; Okwir et al., 2018; Sardi et al., 2020; Smith & Bititci, 2017). Isso ocorre, pois determinados comportamentos podem potencializar, inibir ou enfraquecer elementos de controles sociais e o desempenho individual e, como consequência, levar à melhora ou piora do desempenho organizacional.

O comportamento do líder é reconhecido na literatura como condutor das interações sociais, visto que pode estimular ou desencorajar práticas de gestão participativa que refletem em desempenho (Garengo & Betto, 2022). Contudo, mesmo que o gerenciamento do desempenho esteja caminhando para um processo social (Tseng & Levy, 2019; Mackenzie & Bititci, 2024; Pavlov & Micheli, 2022), a literatura de AD demanda por trabalhos que investiguem os elementos de controle social de forma mais aprofundada.

Alguns estudos mais recentes validaram as pesquisas teóricas por meio de abordagens empíricas (Garengo & Betto, 2022; Mackenzie & Bititci, 2023; Nudurupati et al., 2021; Sardi et al., 2020). No entanto, os trabalhos precedentes não abordam especificamente o comportamento do líder ao tratar de elementos de controle social. Além disso, a dimensão social ainda não está totalmente incorporada na avaliação de desempenho organizacional (Vilate, Rosignuolo & Riccaboni, 2015). Mesmo com os esforços recentes, o entendimento acerca de como as ações do líder refletem nas ações dos colaboradores que fortalecem os controles sociais, precisa ser melhor investigado.

Há, com isso, a oportunidade para avançar nas pesquisas que evidenciam a forma como os elementos que compõem os controles sociais podem ser fortalecidos pelo gerenciamento, potencializando o desempenho organizacional. Assim, o problema de pesquisa que norteia este estudo é este: **Como o comportamento do líder promove os controles sociais na prática da gestão do desempenho organizacional?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Com a pretensão de alcançar resultados que respondam à pergunta de pesquisa, o objetivo geral da tese consiste em: Compreender como os comportamentos do líder contribuem para o fortalecimento dos controles sociais na gestão do desempenho organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para auxiliar o objetivo geral, definiu-se como objetivos específicos:

- Analisar como o comportamento do líder democrático/participativo reflete na interface que promove os controles sociais da gestão de desempenho.
- Examinar como a interface impulsiona os elementos de controle sociais na gestão do desempenho.
- Propor métricas, com base na promoção dos controles sociais pelos comportamentos democráticos/participativos do líder, para apoiar a gestão do desempenho organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA TESE

Durante algumas décadas, a temática de avaliação de desempenho desconsiderou a influência da participação social no gerenciamento do desempenho. Contudo, esse cenário tem evoluído, incorporando as percepções dos indivíduos na Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO). Apesar disso, ainda existe uma carência de entendimento ao tratar de como os controles sociais podem ser fortalecidos efetivamente (Bititci, 2015; Mackenzie & Bititci, 2024), mais especificamente por meio de aspectos comportamentais do líder. Portanto, investigar o comportamento dos processos como sistemas sociais contempla a relevância deste estudo (Smith & Bititci, 2017; Jardioui et al., 2020; Franco-Santos, Stull & Bourne, 2022). Ao utilizar a lente dos comportamentos do líder, esta tese proporcionará à literatura uma nova forma de vislumbrar o fortalecimento dos controles sociais.

Compreender como tais controles podem ser fortalecidos permite acrescentar ao campo teórico discussões sobre como ocorre efetivamente a interação entre os comportamentos do líder e os controles sociais. Embora uma combinação de fatores resulte em desempenho organizacional, o modo como o líder conduz seus colaboradores é importante para o desempenho dos indivíduos (Siddique & Siddique, 2020). Envolver as pessoas nas decisões de desempenho permite vislumbrar um mesmo aspecto sob diferentes perspectivas, promovendo aprendizagem e melhores resultados.

Mesmo que o desempenho organizacional não possa ser visualizado simplesmente pela soma de desempenhos individuais, Daswati et al. (2021) apontam que o desempenho organizacional é resultante de esforços colaborativos de todos os membros organizacionais. Por isso, dedicar atenção à forma como os comportamentos dos líderes refletem nos colaboradores, quando da realização da atividade de Avaliação de Desempenho, pode promover melhor diagnóstico do desempenho organizacional, além do individual (Gruman & Saks, 2011). Além disso, a literatura reconhece a relevância do controle técnico que foca no sistema de mensuração do desempenho, porém sinaliza que medir não é suficiente, necessitando desenvolver práticas de gestão de desempenho eficazes (Garengo & Betto, 2022).

Autores como Bititci et al. (2012) destacaram a AD como um fenômeno social, desencadeando um marco para as pesquisas que envolvem os elementos sociais da organização. Evidências da literatura destacam que os estudos sobre AD, no sentido social, têm transitado de gerenciamento de comando e controle (Canônico et al., 2015; Sardi et al., 2020) para democráticos e participativos (Nudurupati et al., 2021; Mackenzie & Bititci, 2023). Contudo, a

literatura não apresenta discussões específicas a respeito do papel do líder como impulsionador dos controles sociais. Ainda que haja menções na literatura de que o líder reflete no desempenho organizacional (Bititci et al., 2006; Odiri & Ideh, 2021), não é bem compreendido como as características dos comportamentos de liderança fortalecem os elementos de controle social. Entender como a conduta do líder reflete na interface que promove os controles sociais é relevante, pois a forma como os líderes norteiam práticas de gestão reflete no modo como os colaboradores interagem entre si.

Tendo em vista que os controles sociais são alcançados por meio dessas interações e com o crescimento da responsabilidade social nas empresas, a demanda por líderes que se preocupam com os aspectos relacionais dos colaboradores é um indicativo de que há comportamentos de liderança que potencializam a interface com os controles sociais. Dessa forma, este estudo oferece evidências à chamada teórica para o olhar aos controles sociais na avaliação de desempenho organizacional, contribuindo para o desenvolvimento conceitual desse campo de pesquisa, ao discutir como os comportamentos do líder podem fortalecer os controles sociais, por meio de uma interface que representa o estímulo nos colaboradores.

A forma como os colaboradores reagem às ações do líder, no gerenciamento do desempenho, deve ser considerada pelos líderes ao implementar intervenções, os quais podem vislumbrar os efeitos positivos de um gerenciamento interativo (Hensen, 2020; Nudurupati et al., 2021). Os achados podem ser utilizados por gestores e líderes organizacionais, no sentido de facilitar a identificação de elementos que melhorem resultados individuais e coletivos e levem à promoção dos controles sociais e do desempenho organizacional.

Alguns estudos sinalizam que muitos sistemas de AD têm falhado diante da insatisfação quanto ao seu desenvolvimento restrito e pouco abrangente (Murphy, 2019) ou ao excesso de procedimentos formais (Tseng & Levi, 2019) que não integram os processos sociais que sustentam a gestão do desempenho. Nesse sentido, esta tese contribui para a prática, pois, ao incorporar a percepção dos indivíduos na Avaliação de Desempenho Organizacional e incentivar o compartilhamento de ideias, os líderes podem encontrar soluções inovadoras que otimizem recursos e melhorem o engajamento, a comunicação, a aprendizagem e a cultura dos colaboradores e da organização. Ao fazer isso, é possível identificar mais facilmente como as pessoas percebem e reagem ao processo de Avaliação de Desempenho, evitar que o comprometimento dos colaboradores seja prejudicado pela falta de atendimento às expectativas e conduzir Avaliações de Desempenho mais aderentes.

De acordo com Castro (2006), uma tese original pode ser reveladora ou incremental. No caso desta pesquisa, classifica-se como incremental, visto que a literatura de controles sociais já existe, mas demanda mais explicações sobre seu fortalecimento, e os *insights* trazidos aqui incrementam o conhecimento sobre o tema. Consonante com o objetivo 3 de saúde e bem-estar da ONU, acredita-se que os comportamentos do líder que valorizam as interações sociais podem promover ambientes de trabalho que contemplam aspectos relacionais e emocionais dos colaboradores. Ao tratar dos controles sociais, promovem-se discussões sobre a construção de ambientes de trabalho participativos que estimulam o engajamento e a aprendizagem. Isso contribui para que os colaboradores se sintam parte do processo decisório e, por meio de uma comunicação clara e transparente, fortalece os valores compartilhados que sustentam práticas de crescimento sustentável, que condizem com o objetivo 8 da ONU.

A investigação proposta contribui também para a linha de pesquisa de Controle de Gestão e Avaliação de Desempenho do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e seu Núcleo de Pesquisa de Avaliação de Desempenho (NuPeAD), que, dentre suas pesquisas, tem buscado compreender a evolução da avaliação de desempenho sob a perspectiva da gestão organizacional. Nessa linha, acredita-se que os controles sociais devem ser considerados no processo de gestão de desempenho organizacional, contribuindo para a evolução por meio da cultura, das práticas organizacionais e dos comportamentos do líder.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Há algumas delimitações importantes a serem consideradas nesta pesquisa. Para as revisões de literatura, cabe destacar a seleção de artigos na língua inglesa, publicados nas bases *Scopus* e *Web of Science*. Além disso, conforme apresentado no objetivo da tese, busca-se compreender como os comportamentos do líder atuam sobre os controles sociais da avaliação de desempenho.

Tendo em vista essa finalidade, a pesquisa apresentada trata-se de uma construção teórica, fundamentada por uma revisão crítica da literatura, e legitimada empiricamente por evidências qualitativas para confirmar e aprofundar o detalhamento conceitual apresentado. Desse modo, o contexto empírico analisado possui função instrumental para reforçar os aspectos conceituais da tese, e não houve a intenção de aprofundar o entendimento da literatura

de um campo organizacional em particular e nem as especificidades do Programa estar inserido em um contexto público ou privado.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente tese está estruturada em cinco capítulos. O capítulo introdutório apresenta a contextualização do tema, problema e objetivos da tese, além de explicitar a justificativa, contribuições e delimitação. O capítulo 2 apresenta a base teórica do estudo, ancorada nas temáticas de avaliação de desempenho e comportamentos de liderança, e explora o contexto histórico, as proposições teóricas e a declaração da tese.

No capítulo 3, são apresentados os aspectos metodológicos da tese. Nele, detalham-se o posicionamento metodológico, o delineamento da pesquisa, os constructos e o protocolo, os procedimentos para coleta e análise dos dados, os aspectos éticos da pesquisa, o desenho da pesquisa e o rigor do estudo qualitativo.

O capítulo 4 apresenta os resultados da tese. Cada seção discute um aspecto específico, contendo: a identificação dos comportamentos do líder no contexto de análise; as implicações dos comportamentos do líder no desempenho, subdivididas em implicações na interface e nos controles sociais; e a proposta de métricas que retratam como o comportamento do líder, ao fortalecer os controles sociais, pode contribuir para o desempenho. O capítulo 5 apresenta as considerações finais.

Por fim, estão as referências e os apêndices que apresentam documentos complementares à pesquisa, como os Portfólios Bibliográficos (PBs), o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, os questionários e roteiro de entrevistas, e o Mapa Temático das entrevistas.

2 BASE TEÓRICA

Este capítulo apresenta a base teórica que sustenta esta tese. Primeiro, são apresentados os pressupostos da Avaliação de Desempenho, sustentados por trabalhos selecionados com base em um processo sistemático de revisão de literatura, detalhado na seção 3. Segundo, são explorados os comportamentos apresentados pelos líderes na revisão da literatura. Destaca-se que a argumentação teórica que contempla esta tese não esgota as possibilidades de abordagens e lentes a serem utilizadas para compreender o uso dos controles sociais na Avaliação de Desempenho de SAD, mas, diante da imersão realizada na literatura e das escolhas feitas, conforme detalhamento ao longo da seção de base teórica, estas alicerçam a realização de uma pesquisa voltada para a relação teoria-campo.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O papel e as consequências do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) atraem a atenção de diversos profissionais e acadêmicos, tendo como uma das principais preocupações o uso dos mecanismos de Avaliação de Desempenho (Asiaei et al., 2023; Mura et al., 2021; Pavlov & Bourne, 2011). Alguns autores argumentam que os processos da AD são importantes para definir metas, medir e monitorar o desempenho, além de melhorar a alocação de recursos e a eficiência das atividades/processos organizacionais (Abdel-Halim & Ahmed, 2022; Franco-Santos et al., 2012; Micheli et al., 2011).

Na literatura, diversas noções de Avaliação de Desempenho são apresentadas para atender a diferentes propósitos, funções e processos (Choong, 2013. Franco-Santos et al., 2007), garantindo assim o alinhamento entre o pretendido e o aporte teórico escolhido. Portanto, nesta pesquisa, a AD é definida como um processo em que há o desenvolvimento de um conjunto de métricas, sempre atualizadas, utilizadas para avaliar (medir e gerir) o desempenho e apoiar o processo de tomada de decisão de um contexto específico, com base na singularidade desse contexto.

A literatura de AD avançou da atividade de mensuração do desempenho como um mecanismo de controle (Bourne et al., 2018) e hoje busca compreender como as informações obtidas pela mensuração podem ser usadas para gerenciar o desempenho organizacional (Jwijati et al., 2022; Nudurupati et al., 2021). Parte desse avanço foi resultado de tendências tecnológicas, sociais e econômicas (Melnik et al., 2014; Nudurupati et al., 2011). Também é

ênfatisada a transição de um SAD estático, ao longo do tempo, para sistemas multidimensionais e dinâmicos para continuar atendendo às necessidades das organizações contemporâneas (Choong, 2013; Garengo, 2009). Conforme Franco-Santos e Bourne (2005), a estrutura de desempenho necessita apresentar o que deve ser alcançado e como será mensurado de forma clara, não só preocupada com o desempenho passado para fins de controle e prestação de contas, mas que estimule as ações futuras (Neely et al., 2005), pois se espera que o SAD conduza as ações que levem a organização a manter-se competitiva no mercado (Grafton et al., 2010; Otley, 2003).

Considerando que a AD tem como precursores a Contabilidade Gerencial e o controle de gestão, durante o desenvolvimento da temática, os pesquisadores a ‘olharam’ sob diferentes lentes e abordagens metodológicas, tendo como pressupostos teóricos os sistemas gerais e os controles cibernéticos (Garengo & Bititci, 2007; Henri, 2006; Jwijati et al., 2022; Neely, 2005), que buscam direcionar e intervir nos comportamentos e ações dos indivíduos no contexto organizacional (Pesalj et al., 2018). Nessas temáticas, constata-se o consenso de que as organizações possuem dois tipos de controle: os sociais; e os técnicos (Berry et al., 2009; Smith & Bititci, 2017; Tessier & Otley, 2012).

Os controles sociais representam aspectos comportamentais dos envolvidos, como, por exemplo, colaboração, tomada de decisão participativa e compartilhamento de informações aberto (Smith & Bititci, 2017; Nudurupati et al., 2021; Okwir et al., 2018). Já os controles técnicos abrangem metodologias específicas e racionais, direcionadas a um objetivo (Okwir et al., 2018). Esses aspectos estruturais e técnicos estão mais focados no processo de medição, compreendendo monitoramento do ambiente, definição de metas e métricas, recompensas e disciplina (Bititci et al., 2015; Nudurupati et al., 2021). De acordo com Okwir et al. (2018), pesquisadores apontam que a estrutura de suporte, sistemas de informação, métodos para coleta de dados, análise e comunicação eram considerados controles técnicos importantes para um SAD eficaz.

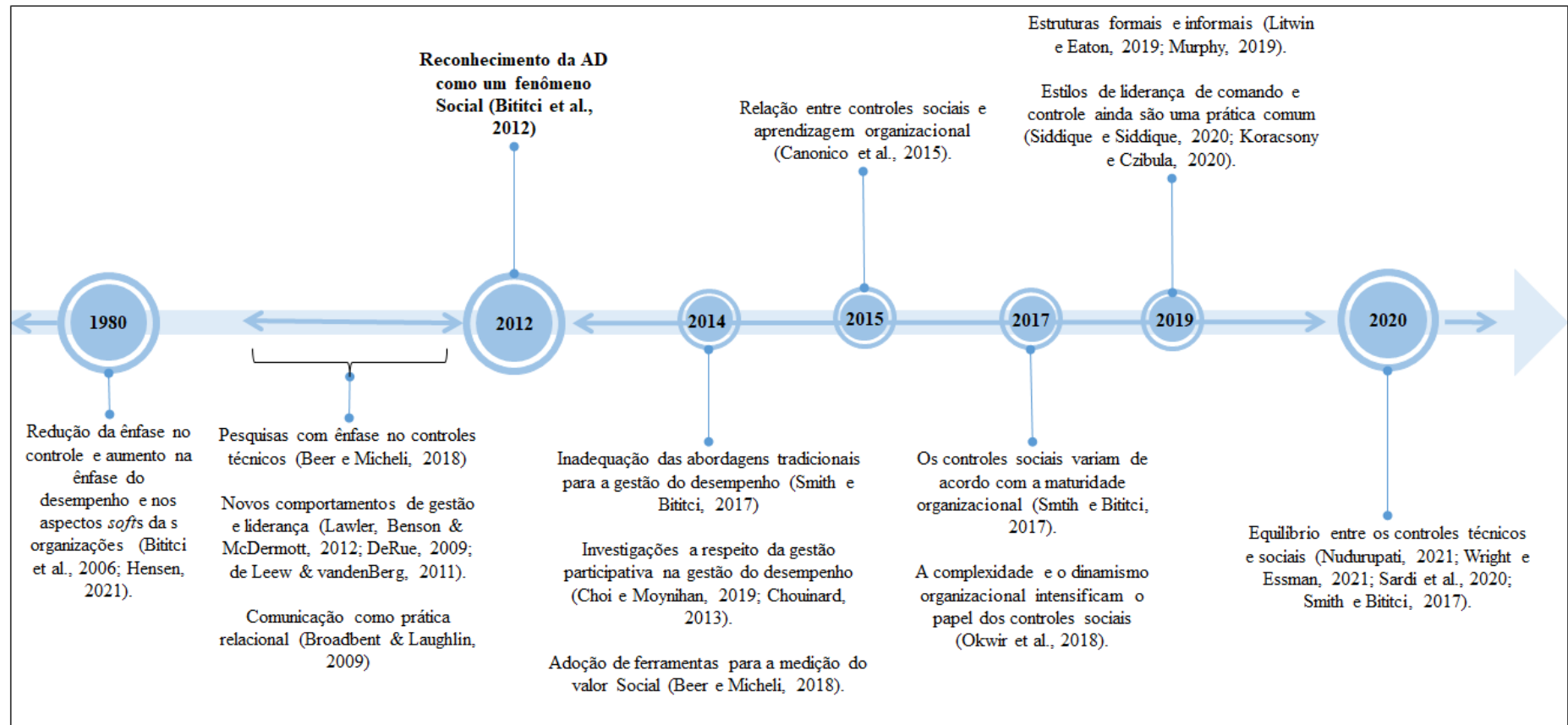


Figura 1 - Evolução dos Controles na Avaliação de Desempenho.

Fonte: Elaborada pela Autora (2025).

Inicialmente, os SADs tinham como propósito o monitoramento e controle, portanto, a utilização de uma abordagem unicamente técnica era adequada. Contudo, alguns autores, como Bourne et al. (2018), pontuam que o uso do SAD, unicamente para esse fim, pode não ser positivo para empresas que atuam em ambientes voláteis e turbulentos ou, ainda, em cadeias interorganizacionais. Isso também pode ser visto no trabalho de Melnyk et al. (2014), no qual os autores questionaram a capacidade do SAD de conduzir a organização em um ambiente volátil, tendo em vista que os objetivos mudam constantemente e se torna mais difícil manter a consistência entre a AD e a estratégia. Esse é um fator importante a se considerar, pois, quanto mais complexa a organização, mais relevante é ter um SAD confiável, ou seja, alinhado à realidade organizacional (Globerson, 2023; Pavlov & Micheli, 2022).

Portanto, para as novas configurações e negócios organizacionais e as formas de mensurar e gerir o desempenho (medidas, ferramentas, técnicas e *frameworks*), essa abordagem tornou-se inadequada, tendo em vista que as organizações são formadas por pessoas que colocam os processos organizacionais em ação (Bourne, Franco-Santos, Micheli, & Pavlov, 2018). Desse modo, a partir de 1980, ocorreu uma redução da ênfase no controle e maior foco no desempenho (Hensen, 2020; Johanson, Almqvist, & Skoog, 2019).

De acordo com Beer e Micheli (2018), as pesquisas, enfocando os aspectos técnicos das organizações, foram intensificadas nesse período (Figura 1), quando os estudos passaram a abordar o *design* e a implementação de SADs. Nesse período, diversas ferramentas foram desenvolvidas buscando informações que subsidiassem onde e como melhorar o desempenho organizacional.

Posteriormente a esse período, os pesquisadores começaram a se interessar pelos efeitos da implementação desses sistemas (Okwir et al., 2018; Vugec, 2019) e elementos que pudessem intervir no resultado da Avaliação de Desempenho. Tais investigações podem ser divididas em duas correntes complementares, condizentes com os subsistemas que compõem a Avaliação de Desempenho: subsistema de mensuração; e subsistema de gestão (Garengo & Betto, 2022), conforme Figura 2.

Os estudos que focam no subsistema de mensuração de desempenho se concentram nas questões técnicas necessárias para medir o desempenho, tais como a definição de objetivos, métricas e suas metas; e o planejamento e o monitoramento do desempenho, denominados de controles técnicos. Já os estudos que focam no subsistema de gestão de desempenho possuem o olhar voltado para entender como as informações geradas no subsistema de mensuração de

desempenho são utilizadas para subsidiar a comunicação e aprendizagem, reconhecendo a cultura existente e promovendo o engajamento entre os colaboradores no processo de gestão do desempenho individual e do organizacional (Garengo & Betto, 2022).

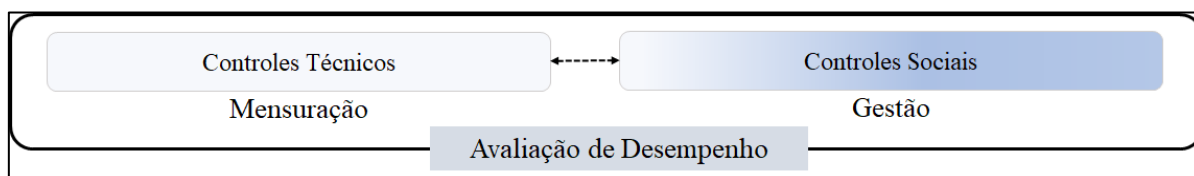


Figura 2 - Sistema de Avaliação de Desempenho.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Para Jang et al. (2022), o subsistema de mensuração de desempenho é importante para o sucesso organizacional, pois melhora o entendimento dos colaboradores a respeito de seus papéis e define os objetivos de desempenho. Contudo, Garengo e Betto (2022) salientam que apenas mensurar o desempenho não é o bastante e que se deve complementar esse processo com o uso de práticas de gestão de desempenho para o constante alcance dos resultados organizacionais definidos (Islam et al., 2019).

Esse interesse na gestão do desempenho levou os pesquisadores a vislumbrar que o comportamento dos indivíduos que fazem parte da organização pode influenciar o desempenho organizacional. Assim, com o trabalho seminal de Bititci et al. (2012), a AD foi reconhecida como um fenômeno social integrado, que facilita a aprendizagem organizacional (Figura 1). Diante disso, percebeu-se que as abordagens tradicionais de gestão de desempenho, que se concentram nos controles técnicos da organização (Murphy, 2019; Smith & Bititci, 2017), já não eram adequadas ao contexto em que as pessoas assumem papel ativo e de solucionadores de problemas (Hensen, 2020). Tais aspectos deram indícios de que os comportamentos de liderança e gestão precisavam mudar, mas não há clareza sobre como o desempenho é influenciado por eles (Nudutupati, Garengo, & Bititci, 2021). Logo, uma abordagem integrada de gestão de desempenho deve fazer uso dos elementos de controle social, ou seja, observar e aprender sobre os indivíduos e suas relações e gerir nesse construto.

Esses fatos e constatações foram propulsores para que os comportamentos de liderança comesçassem a ser vislumbrados como a força capaz de alavancar o desempenho organizacional (Karacsony & Czibula, 2020). Os comportamentos de liderança variam desde controles mais rígidos, orientados para comando e controle em que os líderes adotam uma postura mais autoritária, até controles mais flexíveis, direcionados à democracia e participação (Okwir et al., 2018; Sardi et al., 2021; Smith e Bititci, 2017). Para Chouinard (2013), existe um contraste

expressivo entre as abordagens de comando e controle e democráticas e participativas. Nas abordagens participativas, existe mais engajamento no processo de gestão, pois os indivíduos possuem voz nas ações para melhoria do desempenho.

Nesse sentido, práticas de gestão participativa passaram a ser implementadas nas organizações, tanto no setor privado (Chouinard, 2013), quanto no setor público (Choi & Moynihan, 2019). Os trabalhos feitos nessa linha tiveram por intuito analisar como as partes interessadas podem impulsionar o desempenho da organização e a automotivação (Wright & Essman, 2021), passando de um foco estreito de AD para processos mais abrangentes (Pulakos, Hanson, & Arad, 2019).

Recentemente, as discussões têm explorado o equilíbrio de controles técnicos e sociais (Hensen, 2020; Nudurupati et al., 2021; Sardi et al., 2020; Smith e Bititci, 2017; Wright e Essman, 2021; Vitale et al., 2025). Segundo Okwir et al. (2018), mesmo que a interação entre os controles não seja simples de gerenciar, é importante para as capacidades e o dinamismo organizacional. Do mesmo modo, Arumugan, Kannabiran e Vinodh (2020) explicam que a integração das partes técnica e social é imprescindível, no atual contexto organizacional, em que a economia é flutuante e as necessidades dos clientes mudam com frequência (Nudurupati et al. 2021). De acordo com Sardi et al. (2020), os controles técnicos devem predominar na mensuração do desempenho, enquanto os controles sociais devem se fazer presentes na gestão.

Contudo, não tem sido explorado, com clareza, como a dinâmica, entre gestores e funcionários, interliga práticas e resultados. Ainda que a gestão do desempenho esteja se direcionando para um processo social (Tseng & Levy, 2019), a literatura de AD carece de trabalhos que explorem essa interação dos controles sociais com os comportamentos de liderança de forma abrangente e integrativa, representando uma lacuna nas pesquisas sobre gestão do desempenho.

2.1.1 Controles Sociais

Segundo Mackenzie e Bititci (2023), as práticas de gestão de desempenho são implementadas na intenção de promover mudanças organizacionais que aprimoram o desempenho. Com isso, a preocupação com o uso de práticas de gestão de desempenho enfatizou o aspecto comportamental das organizações (Beer & Micheli, 2018; Bititci et al., 2012). Ou seja, a participação das pessoas que operam os processos organizacionais, por meio

de suas interações sociais, tornou-se um aspecto proeminente da atividade de gestão de desempenho (Beer & Micheli, 2018; Ensslin et al., 2024). Desse modo, a participação dos colaboradores na gestão do Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD) pode aprimorar os resultados individuais e organizacionais de desempenho (Smith & Bititci, 2017), visto que compreende um trabalho colaborativo e de compartilhamento de informações (Jang et al., 2022).

Com as possíveis contribuições das interações sociais para a avaliação de desempenho, os controles sociais vêm sendo investigados por pesquisadores da área de AD (Ensslin et al., 2024; Garengo & Betto, 2022; Nudurupati et al., 2021; Sardi et al., 2020). Esses controles podem ser entendidos como padrões de comportamento, disseminados e incorporados pelas pessoas, que passam a fazer parte da rotina comportamental dos indivíduos e da organização no processo de gestão de desempenho. Ensslin et al. (2024) propuseram que essa dimensão de controle pode ser observada com base em quatro elementos: Cultura, Comunicação, Engajamento e Aprendizagem.

A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores, crenças, significados e artefatos que são desenvolvidos internamente e conduzem o comportamento dos indivíduos (Backström et al., 2013; Dichon & Anderson, 2011; Jwijati et al., 2022). O seu desenvolvimento pode ocorrer tanto por meios formais e explícitos (O'Reilly et al., 2023), como por meios informais e implícitos (Sardi et al., 2019). Um exemplo é quando a organização apresenta um conjunto de normas que indicam comportamentos aceitáveis ou tidos como ideais, sendo desenvolvido um padrão cultural condizente com esse conjunto de expectativas. Contudo, à medida que existem premissas compartilhadas entre os indivíduos de uma organização, a cultura pode ser instituída por meio de experiências positivas que transmitem aspectos importantes sobre o modo de se comportar (O'Reilly et al., 2023), gerando novos padrões comportamentais que são seguidos de maneira inconsciente, ou seja, ocorrem por meios informais, decorrentes da aprendizagem coletiva.

Os estudos sobre cultura organizacional e avaliação de desempenho mencionam que a cultura é importante para estimular o envolvimento dos colaboradores no SAD (Garengo & Betto, 2022; Kennerley & Neely, 2003) e apoiar o trabalho em equipe (Bititci et al., 2006). Evidências encontradas por Sardi et al. (2020) sugerem que o desenvolvimento de uma cultura de apoio favoreceu as interações sociais e a inovação de processos. Além disso, Garengo e Betto (2022) verificaram que, embora inicialmente a incorporação de mudanças tenha sido forçada

(cultura de poder), foi necessária uma cultura de apoio para a melhoria do desempenho organizacional.

Tão importante quanto à cultura, a comunicação se configura como um elemento de controle social maduro que auxilia as organizações e seus membros a se adaptarem às mudanças necessárias para melhorar o desempenho (Okwir et al., 2018). O melhor uso da comunicação sobre as informações de desempenho oportuniza o compartilhamento de informações e o envolvimento dos colaboradores nos objetivos prioritários da organização (Nudurupati et al., 2021). Andersen et al. (2018) apontam que a comunicação aberta permite que haja entendimento comum sobre os objetivos organizacionais, permitindo que os colaboradores sigam na mesma direção. Em uma perspectiva semelhante, Hess (2018) menciona que o desalinhamento do processo de comunicação dificulta o desenvolvimento de relações sociais mais consistentes e *feedback* efetivo. De acordo com Ensslin et al. (2024), a comunicação pode ocorrer tanto na forma corretiva (*feedback*), quanto na forma preventiva (*feedforward*).

Contribuições de Sardi et al. (2020) apontam que a introdução de mecanismos que oportunizam a comunicação é importante. Segundo os autores, o uso de meios informais de comunicação, como *freewares* e *WhatsApp*, favoreceu o *feedback* contínuo e houve mais comportamentos participativos. Jardioui et al. (2019) constataram que, em organizações com SADs bem desenvolvidos, as informações de desempenho são compartilhadas abertamente por diferentes ferramentas, como quadros e fóruns. Os autores verificaram que, por meio de fontes informais de comunicação, é possível favorecer a melhoria contínua e o envolvimento das pessoas. Além disso, Sardi et al. (2019) mencionam que melhor comunicação pode melhorar a produtividade dos colaboradores.

No que se refere ao engajamento, pode-se dizer que se trata de um meio para promover a gestão de desempenho (Gruman & Saks, 2011), visto que é caracterizado pela presença de proatividade na execução das tarefas (Ensslin et al., 2024). A literatura tem sinalizado aspectos positivos do engajamento dos funcionários não somente para o desempenho individual, como também para o organizacional (Gruman & Saks, 2011; Smith & Bititci, 2017). De acordo com Smith e Bititci (2017), os fatores que afetam o engajamento dos funcionários, no âmbito da AD, envolvem aspectos como concorrência interna, intervalo de controle e resolução de controle. Em um estudo de caso, os autores constataram que a eliminação de práticas que incentivavam a competição interna promoveu um ambiente mais descontraído, levando os colaboradores a se conectarem efetivamente com seu trabalho.

A literatura ainda sugere que mais autonomia, confiança e participação instigam o engajamento dos colaboradores (Smith & Bititci, 2017). Ao conceder essa independência, é possível desenvolver o sentimento de pertencimento nos colaboradores, aspecto que favorece o engajamento (Garengo & Betto, 2022). Sardi et al. (2020) descobriram que, ao terem autonomia para fazer seu trabalho e acesso ao compartilhamento de informações, os colaboradores dedicaram-se para atingir as metas e melhorar os resultados organizacionais.

Com a evolução dos sistemas de avaliação de desempenho, o propósito do SAD incorporou a aprendizagem organizacional (Ojiako et al., 2023), que se configura como um elemento de controle social, visto que é resultante do uso das informações de desempenho no processo de gestão. Isso reflete a capacidade de os indivíduos organizacionais reconhecerem e assimilarem novos conhecimentos, com base em resultados bons ou ruins, e aplicá-los para aprimorar as capacidades organizacionais (Ensslin et al., 2024). Para Canônico et al. (2015), o nível de interação das pessoas, nas reflexões sobre desempenho, é determinante para o ciclo da aprendizagem.

Quando as informações de desempenho são utilizadas com foco na eficiência dos processos e o envolvimento dos colaboradores é restrito ao conhecimento das decisões tomadas pelos gestores, ocorre uma aprendizagem de ciclo único (Canônico et al., 2015). Por outro lado, quando as interações sociais promovem a participação dos colaboradores, elas propiciam comportamentos não somente preocupados com a correção de problemas existentes, mas também com a forma como ações serão implementadas para melhoria do desempenho (Okwir et al., 2018). Há uma aprendizagem de ciclo duplo que gera aprendizagem da organização completamente (Sardi et al., 2019).

Diante disso, por meio do uso de práticas de gestão de desempenho, os controles sociais podem ser estimulados ou inibidos a depender da forma como são conduzidos. Nessa perspectiva, Smith e Bititci (2017) classificaram os controles sociais em um *continuum* que percorre desde práticas de comando e controle, envolvendo atividades e controles rígidos, até práticas democráticas e participativas, em que há maior flexibilidade nas interações. Acredita-se que, com o uso das práticas democráticas e participativas para gestão do desempenho, há reflexos positivos nos elementos identificados por Ensslin et al. (2024) e, consequentemente, nos desempenhos individuais e organizacionais.

2.2 COMPORTAMENTOS DO LÍDER

Ao avaliar atividades relacionadas às pessoas, enfatiza-se o papel do líder, sendo necessário explorá-lo sob seus diferentes aspectos (Ukko et al., 2007). A depender das metas e práticas adotadas, um líder pode influenciar os sistemas relacionais (Kulmala et al., 2009), como a interação entre os membros organizacionais (Austin & Currie, 2003; Ozcelik et al., 2008). Nesta pesquisa, entende-se um líder como detentor da capacidade de influenciar suas equipes na compreensão do que é preciso ser feito e guiá-las para que se dediquem ao alcance dos objetivos organizacionais e conjuntamente contribuam para o melhor desempenho da organização (Almansoori & Ahmad, 2023; Odiri & Ideh, 2021; Su & Baird, 2017). A maneira como o líder exerce a liderança em uma organização difere considerando aspectos como cultura, estrutura organizacional e características do comportamento do líder (McGuire & Silva, 2009; Rajadhyaksha, 2005), e está sujeita a mudar ao longo do tempo (Kanji, 2008).

Inicialmente, acreditava-se que as habilidades dos líderes determinavam a eficácia da liderança. Contudo, a insatisfação quanto a essa corrente fez com que os pesquisadores vislumbrassem o aspecto comportamental de liderança, que defende que sua eficácia está relacionada à maneira como os líderes se comportam ao conduzir as equipes para o alcance dos objetivos (Mumford & Fried, 2014; Sakiru et al., 2014). Os estudos que investigam o comportamento dos líderes não são recentes. Em princípio, duas dimensões de comportamento foram identificadas: 1) a orientada para as tarefas, com foco em estabelecer metas; planejar e coordenar atividades; e monitorar o cumprimento das tarefas (Fernandez et al., 2010; Wang et al., 2011; Williams et al., 2018); e 2) a orientada para as relações, em que o líder se preocupa com o bem-estar dos colaboradores; permite a participação na tomada de decisão; valoriza e reconhece o trabalho; e proporciona oportunidades de crescimento aos colaboradores (Islam et al., 2019; Kaiser et al., 2012). Em estudos posteriores, uma dimensão adicional foi introduzida: 3) a orientada para a mudança, voltada para a maneira como os líderes implementam mudanças organizacionais e se preocupam com aspectos externos à organização (Andersen, 2007), estimulando pensamento inovador, troca de informações e experiências compartilhadas

De acordo com Wang et al. (2011), líderes orientados para relacionamentos possuem implicações positivas sobre o desempenho dos colaboradores e satisfação no trabalho. Sakiru et al. (2013), em estudos da Universidade de Michigan, constataram que os líderes orientados para as relações, em que houve maior participação dos colaboradores, favoreceram a produtividade das equipes. Nesse sentido, Ozcelik et al. (2008) apontam que as emoções podem desencadear diferentes aspectos nas relações dos colaboradores, desde sentimentos mais autoritários até um sentimento de pertencimento que os faz querer permanecer na organização.

Isso pode sinalizar que um ambiente de confiança facilita a busca por um melhor desempenho (Avolio & Walumbwa, 2006; Galli & Müller-Stewens, 2012; Wei et al., 2020). No entanto, o comportamento, considerando as duas dimensões (relações e tarefa), poderia fornecer resultados mais elevados. Povah (2012) e Najmi et al. (2018) mencionam que um posicionamento que mescle os dois tipos de comportamento é mais adequado para as organizações atuais, visto que pode influenciar positivamente a produtividade e o engajamento dos colaboradores. Adicionalmente, líderes orientados para a mudança promovem e incentivam soluções criativas, o que parece conduzir a melhores resultados (Fernandez et al., 2010).

Para Nienaber e Svensson (2013), o líder pode ser visto como um impulsionador de desempenho organizacional, pois possui um papel significativo nesse processo (Ratnadi et al., 2020). Nas organizações atuais, vistas como estruturas sociais, os líderes devem assumir que seus colaboradores são capazes de inovar, aprender e se adaptar (Geer-Frazier, 2014; Sobratee & Bodhanya, 2018), melhorando o desempenho por meio do melhor uso dos recursos internos, tais como tecnologia e conhecimento (Sayyadi, 2019). Por isso, um líder deve ser dinâmico o suficiente para motivar seus funcionários (Sakiru et al., 2014), incentivando o compartilhamento de conhecimento (Hess, 2018) na busca do alcance dos objetivos organizacionais (Ahmed e Alkashami, 2022; Castelli, 2016), e contribuir para a vantagem competitiva da organização (Dughera, 2022; Lee et al., 2017).

A literatura traz evidências de que há influência dos líderes no desempenho dos colaboradores (Daswati et al., 2021; Eva et al., 2018; Haakonsson et al., 2008; Serfontein & Hough, 2011), por vezes associada à capacidade de motivar e gerar resultados e que essa influência varia de acordo com o comportamento do líder (Elenkov, 2002; Garengo & Betto, 2022; Lee, 2020; Li et al., 2021). Segundo Castelli (2016), ao sentir-se valorizado e apoiado pela liderança, o indivíduo aumenta sua satisfação no trabalho (Li et al., 2021; Riisla et al., 2021) e se sente encorajado a buscar seu melhor potencial, pois se sentirá feliz, será mais criativo e empenhado e buscará formas de resolver os empecilhos de seu trabalho (Ghanizadeh et al., 2022; Odiri & Ideh, 2021).

Do ponto de vista organizacional, Suriyankietkaew (2013) menciona que a colaboração e a tomada de decisão em equipe são importantes para o desempenho organizacional. Os autores que analisaram a relação entre líderes participativos e desempenho organizacional constataram relações positivas no que diz respeito à satisfação dos clientes, ao desempenho financeiro (Podolny et al., 2004), ao desempenho operacional (Leggat & Balding, 2013), à geração de ideias (Mascareño et al., 2021), à sustentabilidade organizacional (Carter

& Greer, 2013; Suriyankietkaew, 2013), à inovação da equipe (Elenkov, 2002) e à melhoria dos serviços prestados pela organização (Al-Habib, 2020; Fitzgerald et al., 2013).

Diante do exposto, nesta pesquisa, concorda-se com Zhu et al. (2005) de que o líder representa uma das forças organizacionais capazes de melhorar os desempenhos individual e organizacional, diante do seu papel no desenvolvimento de recursos organizacionais e atribuição de valor ao aspecto social da organização. Uma vez que líderes eficazes são capazes de motivar e engajar seus colaboradores, envolvê-los nos sistemas de avaliação de desempenho pode representar uma prática útil para aprimorar o desempenho da organização e seus indivíduos (Jang et al., 2022).

Apesar das diferentes contribuições do papel do líder para o desempenho organizacional, ainda é preciso explorar como os comportamentos do líder podem direcionar o uso dos controles sociais na gestão do desempenho. Mais especificamente no campo da gestão do desempenho, os fundamentos teóricos que antes enfatizavam os processos de mensuração do desempenho (Nudurupati et al., 2021) têm transitado para a relevância das pessoas na gestão do desempenho e como isso pode potencializar os resultados organizacionais. Por isso, é oportuno analisar como os comportamentos de liderança podem refletir na forma como as informações de desempenho são usadas para a gestão.

De acordo com a perspectiva *behaviorista*, a eficácia da liderança é determinada pelo comportamento do líder, que possui a capacidade de influenciar a maneira como as pessoas desenvolvem suas tarefas e se envolvem nas atividades organizacionais (Sakiru et al., 2013). Os comportamentos de liderança podem ser definidos como atividades específicas do líder ao conduzir o trabalho de um grupo, como estruturar relações, laborar, construir relacionamentos e influenciar resultados (McGuire & Silva, 2009).

As pesquisas que focam na abordagem *behaviorista* iniciaram por volta da década de 1950 e permaneceram com um grande interesse de pesquisa. A partir de então, os pesquisadores procuraram descrever a forma como o líder se comporta, sob diferentes metodologias, mas principalmente com a observação dos diferentes comportamentos adotados (Sakiru et al., 2013), sob o pressuposto de que certos comportamentos, utilizados pelo líder no alcance dos objetivos organizacionais, melhoram a produtividade dos colaboradores (Sakiru et al., 2014). Os primeiros estudos relevantes são de pesquisadores das Universidades de Ohio e de Michigan, que investigaram o comportamento do líder, orientado não só para a tarefa, como também para as relações, também chamados de liderança diretiva e participativa (Riisla et al., 2021), ou ainda estrutura de iniciação e estrutura de consideração (Sakiru et al., 2013).

Contribuições mais recentes apresentam uma terceira dimensão de comportamento: a orientação para a mudança (Andersen, 2009). De acordo com Yulk et al. (2002), essas três dimensões fornecem uma forma mais útil e harmoniosa para classificar os comportamentos de liderança. Nessa dimensão, o líder se preocupa, principalmente, em melhorar as decisões estratégicas, por meio de inovação e compartilhamento de ideias (Fernandez et al., 2010). A Figura 3 apresenta os comportamentos identificados nos estudos para cada orientação de comportamento.

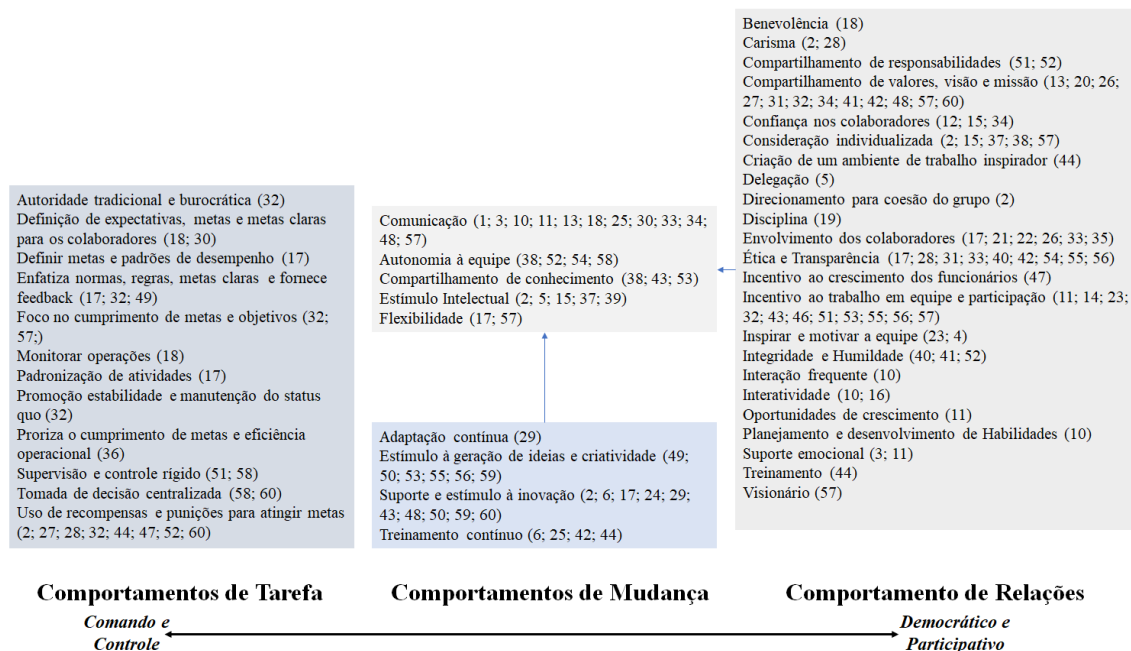


Figura 3 - Comportamentos do líder identificados em cada orientação.

Fonte: Dados do levantamento bibliográfico (2025).

2.2.1 Comportamentos orientados para as tarefas

A preocupação em alcançar objetivos e resultados organizacionais exige que os líderes garantam que seus colaboradores estejam dispostos a trabalhar em equipe e atingir as metas estabelecidas (Riisla et al., 2021). Para isso, os líderes tendem a motivar seus colaboradores por meio da troca, ou seja, recompensas e/ou punições são estabelecidas e aplicadas na conclusão das tarefas (Islam et al., 2019). A dimensão de comportamentos orientados para as tarefas está focada em determinar e comunicar metas e padrões de desempenho (Fernandez et al., 2010).

No contexto da Avaliação de Desempenho, representa o ‘o que’ é necessário para medir o desempenho organizacional. Assumir o comando e exercer o controle são exemplos de

comportamentos orientados para as tarefas. Nessa dimensão, os líderes fornecem orientações claras para que as regras sejam seguidas. Os comportamentos característicos dos líderes diretivos estão presentes, principalmente, naqueles que objetivam que suas orientações sejam cumpridas, pois esperam a manutenção e o monitoramento das atividades operacionais (Wang et al., 2011) e se concentram mais no alcance de metas, e menos nas emoções dos funcionários (Islam et al., 2019). Esses comportamentos se concentram mais no desempenho da empresa, tais como planejar, definir metas, monitorar atividades (Wang et al., 2011) e demais tarefas necessárias para manter os níveis de desempenho (Van der Weide & Wilderom, 2004).

Embora os comportamentos orientados para as tarefas se façam presentes, predominantes, em líderes autoritários, eles também aparecem em líderes com perfil democrático/participativo. Isso acontece porque um mesmo comportamento pode se manifestar de diferentes formas e em mais de uma dimensão (Yulk, 2002). Por exemplo, oferecer uma recompensa ao colaborador pelo trabalho realizado pode estar relacionado ao comportamento de tarefas devido à troca entre trabalho e recompensa. Contudo, também pode estar ligado ao comportamento de relações, uma vez que caracteriza o reconhecimento do indivíduo pelas suas contribuições à organização, ou, até mesmo, porque diferentes situações organizacionais podem exigir uma postura de comando mesmo para um líder de perfil participativo.

A literatura denota que sistemas de gestão conduzidos por um líder de comando e controle, que enfatiza comportamentos de tarefa, resguardam o desempenho organizacional. No entanto, esse perfil de liderança não explora a contribuição dos colaboradores (Nienaber & Svensson, 2013). Tais comportamentos têm mais efeito nos controles técnicos por provocar mudanças em aspectos relacionados à mensuração do desempenho, como monitoramento do desempenho, padronização e rotinas, e controles rígidos. A imposição desse comportamento mostra-se eficaz quando combinada com outros comportamentos (Van der Weide & Wilderom, 2004), em que o líder diz ‘o que precisa ser feito’, pois o indivíduo precisa de apoio e direcionamento.

2.2.2 Comportamentos orientados para as relações

As organizações funcionam como um sistema social, em que pessoas interagem entre si para a realização dos processos, fazendo com que os objetivos pessoais dos indivíduos nem sempre estejam integralmente alinhados à interface técnica da AD. Por isso, a liderança precisa atuar para gerir também a eficiência dos recursos sociais (Nienaber & Svensson, 2013).

Pesquisadores de liderança mencionam que líderes com comportamentos orientados para as relações encontram mais aceitação, pois os colaboradores querem um líder que confie neles e lhes dê liberdade para fazer seu trabalho (Andersen, 2009). Segundo Andersen (2009), sob a perspectiva do colaborador, o incentivo para que o funcionário trabalhe de forma independente oportuniza a tomada de decisão.

Os líderes com comportamentos orientados para as relações, propiciam um ambiente de trabalho equilibrado, que motiva e satisfaz os colaboradores (Fernandez et al., 2010). Estes admiram os líderes que exercem sua função com transparência e que se envolvem em uma liderança aberta e participativa (Castelli, 2016; Odiri & Ideh, 2021), que criam condições de trabalho, levando os colaboradores a atingirem os objetivos organizacionais (Andersen et al., 2018; Leggat & Balding, 2013). No entanto, os comportamentos relacionais são desenvolvidos por meio de relacionamentos próximos (Galli & Müller-Stewens, 2012; Rissla et al., 2021). Por isso, os líderes que se preocupam em estreitar as relações entre líder e colaborador são mais propensos a desenvolver esses comportamentos de forma mútua (Kulmala et al., 2009).

No que concerne à avaliação de desempenho, é importante que os colaboradores entendam por que algo está sendo medido ou não, ou seja, atuem de maneira ativa no processo de gestão do desempenho (Ukko et al., 2007). Estudos precedentes constataram que um líder participativo pode contribuir com o desempenho organizacional de várias formas (Carter & Greer, 2013), seja diretamente por meio de decisões estratégicas, ou indiretamente por meio da cultura organizacional. Observa-se que a orientação de comportamento orientado para as relações impacta sobretudo os controles sociais, pois são as interações sociais que garantem seu uso em plenitude. Uma vez que há a preocupação com as pessoas, cria-se um ambiente favorável à participação, incentivando a troca de informações e conhecimento entre os indivíduos.

2.2.3 Comportamentos orientados para a mudança

A forma como os líderes influenciam os integrantes da organização reflete na produtividade e no direcionamento dos negócios (Povah, 2012). Dessa forma, à medida que as organizações se modificam, são necessários líderes que sejam capazes de se adaptar ao contexto de mudança e capazes de adotar uma abordagem mais estratégica de liderança para enfrentar os desafios econômicos (Povah, 2012; Serfontein & Hough, 2011). Em decorrência da

volatilidade dos ambientes atuais, organizações têm falhado e necessitam buscar criatividade e inovação para se manterem competitivas (Sobratee & Bodhanya, 2018).

Segundo Yulk (2012), líderes orientados para a mudança monitoram o ambiente e encorajam formas de inovar e se adaptar ao novo contexto, visto que as rápidas mudanças, principalmente as tecnológicas, se tornaram uma realidade para as empresas. Diante disso, organizações necessitam de um novo olhar na condução dos colaboradores (Rajadhyaksha, 2005) que atenda à sociedade baseada em informação e conhecimento (Lee et al., 2017). De acordo com Fitzgerald et al. (2013), a liderança orientada para a mudança, por meio da comunicação, gera capacidades organizacionais que proporcionam melhoria dos serviços.

A liderança orientada para a mudança apresenta comportamentos que facilitam a adaptação à novos contextos e situações, desenvolvendo uma visão de mudança (Yulk, 2012), e vai além das relações interpessoais. Além disso, comportamentos que incentivam a mudança (Wei et al., 2020) representam um determinante de vantagem competitiva (Mascareno et al., 2021; Najmi et al., 2018), por meio da experimentação de novas alternativas na solução de problemas e novas abordagens de negócios (Wei et al., 2020). Segundo Kaiser et al. (2012) e Waldman et al. (2004), o papel de um líder não é só motivar ou desenvolver confiança, mas exige uma orientação para a solução de problemas.

Os líderes das organizações atuais, precisam mudar o ambiente em que trabalham. Como os ambientes têm se tornado mais dinâmicos, para atender às características das organizações é preciso alterar estruturas, culturas e estratégia (Geer-Frazier, 2014; Park et al., 2021). Para Fernández et al. (2010), os comportamentos orientados para a mudança afetam o desempenho organizacional de três modos principais: (i) tornam as organizações mais reativas ao ambiente externo; (ii) promovem iniciativas estratégicas mais promissoras; e (iii) incentivam os colaboradores a encontrar soluções criativas para os problemas organizacionais. Líderes com esse perfil melhoram a comunicação que estimula o intelecto e aprimora o compartilhamento de conhecimento (Sayyadi, 2019).

Observa-se que a orientação de comportamento orientado para a mudança impacta tanto os controles técnicos, quanto os controles sociais, pois, ao mesmo tempo que existe uma preocupação com os aspectos organizacionais (técnicos), há também um cuidado com as relações (sociais). Como resultado desses comportamentos, tem-se clareza de função, comprometimento e engajamento, o que, segundo Johansson et al. (2014), eleva o desempenho individual.

Como já mencionado, um mesmo comportamento pode se manifestar de diferentes formas, podendo assim ser visualizado nas três orientações de comportamento. Isso pode ser exemplificado pela capacidade de comunicação que foi enfatizada em vários estudos (Johansson et al., 2011; Serfontein & Hough, 2011; Ukko et al., 2007) como um aspecto de competência que precisa ser desenvolvido e que pode elevar os níveis de desempenho individual (Johansson et al., 2014). Ela pode ser vista em um comportamento de tarefa ao apresentar um *feedback* de clareza de objetivos e propósitos; pode se apresentar como um comportamento de relações, em que o líder engaja os funcionários no diálogo e na tomada de decisão (Johansson et al., 2014); ou, ainda, pode se manifestar em comportamentos de mudança pelo compartilhamento de ideias e conhecimento (Hess, 2018; Jang et al., 2022; Leggat & Balding, 2013).

Dada a relevância das interações sociais para a gestão do desempenho organizacional, os líderes (Smith & Bititci, 2017; Garengo & Freda, 2022), com comportamentos que incentivam a participação dos colaboradores, podem ser úteis para estimular os elementos de controle social. Essa argumentação contempla a primeira proposição da tese:

Proposição 1: Comportamentos do líder que incentivam as interações sociais promovem os elementos de controle social de engajamento, comunicação, cultura e aprendizagem.

A literatura aponta para a relevância das interações sociais para a gestão do desempenho organizacional; líderes com comportamentos que incentivam a participação dos colaboradores podem ser úteis para estimular os elementos de controle social. Acredita-se que os líderes que apresentam comportamentos democráticos e participativos refletem nos elementos de controle social por meio de uma interface que representa o estímulo no comportamento dos colaboradores, resultante da atuação do líder. Contudo, os elementos que compõem essa interface não são explorados com clareza, quando da conexão entre comportamentos do líder e os controles sociais. Investigar melhor como os comportamentos/ações do líder podem promover comportamentos nos colaboradores que estimulam os controles sociais representa uma oportunidade de contribuir para o desempenho das organizações.

2.3 EFEITO DOS COMPORTAMENTOS DE LIDERANÇA NOS CONTROLES SOCIAIS

Estudos anteriores, constatados por Ratnadi et al. (2020), indicam antecedentes importantes para um bom desempenho organizacional, e dentre os fatores mencionados pelos autores, encontra-se a liderança. Embora Ghanizadeh et al. (2022) mencionem que a liderança ainda não é reconhecida nos modelos de desempenho, no PB analisado foi identificado que cada líder apresenta efeitos sobre o comportamento das pessoas, impactando nos seus desempenhos individual e coletivo. Ao analisar os resultados de diferentes estudos, verificou-se que os comportamentos do líder podem refletir na confiança, motivação, satisfação, comprometimento e bem-estar dos colaboradores, (Jang et al., 2022; Johansson et al., 2014; Li et al., 202; Sayyadi, 2019; Willians et al., 2018).

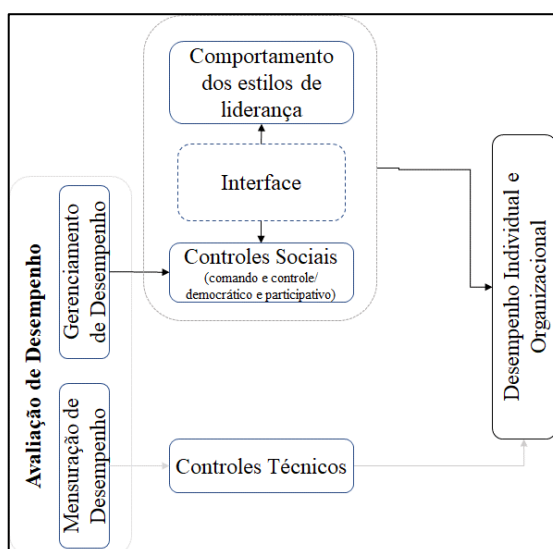


Figura 4 - Desenho teórico do estudo.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Com base nisso, pode-se perceber que esses reflexos são sentidos de diferentes formas, dependendo do comportamento do líder. Os estudos analisados indicam que comportamentos que incentivam a democracia e participação dos colaboradores promovem os controles sociais de engajamento, comunicação, cultura e aprendizagem, na gestão do desempenho (Figura 7). Ou seja, o modo como as informações de desempenho são utilizadas para fins de gestão pode proporcionar melhores resultados com o uso de comportamentos que incentivam a participação e a tomada de decisão conjunta (Daswati et al., 2021).

2.3.1 Liderança e Engajamento

O engajamento pode ser entendido como um componente intrínseco dos indivíduos, alcançado quando há um nível de comprometimento elevado e aplicado na realização de determinadas tarefas (Spurgeon et al., 2015). Estudos sugerem (Ozcelik et al., 2008; Spurgeon et al., 2015) que esse nível de comprometimento pode aumentar, caso práticas voltadas às emoções dos funcionários sejam utilizadas, aumentando consequentemente o engajamento (Kanji, 2008). Uma AD colaborativa estimula a responsabilidade de cada um, refletindo em colaboradores mais engajados com os resultados. Colaboradores engajados experimentam emoções mais positivas e apresentam melhor resultado no desempenho (Li et al., 2021), promovendo o desempenho organizacional (Ensslin et al., 2024).

Segundo Li et al. (2021), um número crescente de estudos menciona que o líder possui um papel importante no engajamento dos colaboradores. Dentre os recursos de trabalho que têm relação positiva com o engajamento dos colaboradores, estão as relações sociais, como, por exemplo, o apoio do líder e da equipe que podem levar ao bem-estar do colaborador (Gruman & Saks, 2011; Jada et al., 2025).

Ao perceber que está inserido em um processo avaliativo justo e direcionado ao seu desenvolvimento, o colaborador se sente mais confortável e valorizado. Isso se traduz em um ambiente de trabalho em que o bem-estar individual é considerado importante para o desempenho coletivo.

Líderes que apresentam uma liderança mais diretiva, com comportamentos orientados para as tarefas, demonstram uma incompatibilidade com o engajamento (Riza, Hutahayan & Chong, 2025), pois enfatizam supervisão e controle, o que tende a dificultar o engajamento dos indivíduos (Riisla et al., 2021), já que seu foco está em atingir metas e objetivos organizacionais e não no ambiente de trabalho. Entretanto, líderes democráticos e participativos, por se concentrarem no relacionamento próximo com os colaboradores e reconhecerem seus esforços, oferecem autonomia, estimulam e encorajam o alcance dos objetivos, estabelecendo conexões significativas entre os membros da equipe (Nanjundeswaraswamy, Bharath & Nagesh, 2025) e de confiança que engajam os colaboradores em cumprir suas atribuições (Islam et al., 2019; Zhu et al., 2005).

Relatos de tais situações foram evidenciados pelos trabalhos de Fitzgerald et al. (2013), de Eva et al. (2018) e de Garengo e Freda (2022). Fitzgerald et al. (2013) constataram que os líderes que trabalhavam sem envolver os colaboradores apresentaram baixos níveis de engajamento. Os resultados de Eva et al. (2018) foram condizentes. Esses autores verificaram que, quando os funcionários possuem pouca autonomia, se sentem menos engajados. Garengo

e Freda (2022) observaram que o líder agiu para que a organização tivesse um clima mais colaborativo e criou uma cantina para melhorar o bem-estar dos colaboradores e atividades sociais para incentivar a participação e a superação de barreiras à mudança. Nesse caso, o engajamento foi favorecido. Como resultado, colaboradores engajados apresentam melhor desempenho individual (Johansson et al., 2014; Suriyankietkaew, 2013).

Nota-se, conforme Quadro 1, que a influência do líder no engajamento pode ser intermediada por reflexos do comportamento dos líderes nas pessoas que compõem a organização. Por exemplo, líderes que apresentam comportamentos voltados ao alcance de metas, padronização, monitoramento e cumprimento de regras tendem a motivar seus colaboradores por meio de recompensas. Já líderes com comportamentos de delegação, flexibilidade e carisma geram confiança e bem-estar (Dimitriu et al., 2025).

Conforme apontado por Smith e Bititci (2017), a eliminação de práticas que incentivavam a competição interna estimulou o trabalho em equipe e melhorou a confiança, refletindo de modo positivo no engajamento dos colaboradores (Wei et al., 2020). Também foi observado por Avolio e Walumbwa (2006) que, quando os colaboradores são tratados de modo justo e atencioso, estes melhoram a confiança no líder e se engajam em atitudes positivas (Zhang, 2025). Quando há confiança no Sistema de Avaliação de Desempenho, sobretudo no líder que o conduz, a busca por *feedback* e o trabalho para desenvolvimento contínuo tornam-se aspectos ativos que contribuem para o ciclo de melhoria.

Quadro 1 - Comportamento do líder refletido no engajamento.

Comando/Controle	Comportamento do líder	Reflexo nos colaboradores	Resultado no engajamento
	Controle excessivo	Confiança	Dificuldade em expressar ideias ou preocupações
	Não reconhecer o esforço dos colaboradores	Comprometimento	Falta de engajamento nas atividades
	Falta de reconhecimento pelo desempenho	Motivação	Redução do esforço e da dedicação ao trabalho
	Uso de recompensas e punições	Motivação	Eficiente para atingir metas no curto prazo
	Incentivo uma reflexão competitiva	Motivação	Redução da colaboração entre colaboradores
	Comportamento do líder	Reflexo nos colaboradores	Resultado no Engajamento
Democrático/Participativo	Disposição de ambientes saudáveis	Bem-estar	Redução do medo e melhora na participação
	<i>Feedbacks</i> frequentes, reuniões de análise	Comprometimento	Reforça o engajamento
	Envolvimento na tomada de decisão	Comprometimento	Foco no alcance de metas de desempenho
	Envolvimento na tomada de decisão	Comprometimento	Estímulo à responsabilidade individual e coletiva

Melhoria na comunicação	Confiança	Fortalecimento a troca de informações e a cooperação
Avaliação justa	Confiança	Aceitação de críticas e melhora do desempenho
Uso de <i>feedback</i> positivo	Motivação	Contribuição para um ambiente de busca de melhoria contínua
Envolvimento na tomada de decisão	Motivação	Promove o sentimento de valorização
Envolvimento na tomada de decisão	Satisfação	Reforço à adesão dos funcionários aos objetivos organizacionais
Suporte à inovação	Satisfação	Estímulo à criatividade e participação ativa
Autonomia	Satisfação	Aumento da sensação de controle sobre o trabalho

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Esse contraste também pode ser percebido nos tipos de metas estabelecidos (Elenkov, 2002). Enquanto um líder orientado ao comando e controle (Williams et al., 2018) estabelece uma relação de barganha entre líder e colaborador; o líder participativo amplia sua atenção para as contribuições do colaborador (Wang et al., 2011). Mesmo que a motivação possa ser um reflexo percebido tanto em líderes de comando e controle, quanto em líderes democráticos e participativos, cada orientação de liderança utiliza diferentes mecanismos para motivar seus colaboradores (Lee, 2020). Os líderes voltados à participação dos colaboradores foram mencionados pela literatura como mais eficientes na promoção da motivação, visto que líderes participativos integram questões emocionais no âmbito profissional dos colaboradores (Van der Weide & Wilderom, 2004; Williams et al., 2018). O envolvimento nos processos avaliativos pode promover um senso de pertencimento e propósito, que aumenta a motivação, pois os colaboradores percebem suas contribuições como positivas para o desempenho da organização.

Para Jang et al. (2019), práticas que melhoram a satisfação dos colaboradores no trabalho podem ser capazes de melhorar o engajamento. Essa satisfação fortalece a conexão dos colaboradores para os objetivos organizacionais. A qualidade da relação do líder com os colaboradores tem se mostrado relevante para a satisfação desses colaboradores (Gruman & Saks, 2011; Wang et al., 2010). Um colaborador satisfeito também apresenta mais comprometimento na execução do trabalho por meio de autonomia na promoção de medidas de desempenho, representando um elemento útil na avaliação de desempenho.

2.3.2 Liderança e Comunicação

Segundo Serfontein e Hough (2011), para se ter um bom desempenho, as pessoas, em todos os níveis, precisam de informações a respeito do processo de mensuração de desempenho,

visto que a falta de compreensão sobre o SAD pode desencadear reações inesperadas (Ukko et al., 2007), além de que a comunicação das informações organizacionais é capaz de promover valores compartilhados que geram um sentimento de união entre os indivíduos (Leggat & Balding, 2013). Para Ensslin et al. (2024), as ações conjuntas entre indivíduos proporcionam uma visão abrangente das ações necessárias para modificar o *statu quo* da organização por meio do uso de informações relativas ao desempenho organizacional. Isso torna a comunicação um elemento importante na gestão do desempenho, pois é por ela que o fluxo de informações chega mais rapidamente às pessoas, uma necessidade holística dos SADs para melhorar o desempenho organizacional (Ukko et al., 2007).

A clareza e a objetividade da comunicação no processo avaliativo favorecem a construção de um local em que os colaboradores confiem nos critérios e na consistência da avaliação, reduzindo incertezas e aumentando a percepção de confiança no líder. Considerando que, para atingir os objetivos de performance organizacional, um sistema de avaliação de desempenho requer mudanças, e a capacidade comunicativa do líder é percebida como essencial em qualquer processo de transição (Austin & Currie, 2003), visto que mudanças requerem o abandono de certos padrões para que novos sejam incorporados. Esse processo transitório nem sempre é bem aceito pelos indivíduos, mas se o líder for capaz de explicitar o porquê de tais mudanças e qual processo será utilizado para implementá-las, é provável que a aceitação seja maior e o colaborador se sentirá bem e confiará mais no seu líder (Austin & Currie, 2003).

Ao compartilhar informações sobre o processo de mensuração e gestão de desempenho e dar autonomia aos colaboradores para participar, o líder pode promover a satisfação dos colaboradores (Jang et al., 2022). A transparência quanto aos critérios de avaliação assegura que os colaboradores entendam o que é esperado deles e pode contribuir para a redução de ansiedade e estresse relacionados ao processo avaliativo. Isso acontece porque o colaborador pode considerar importante o resultado de sua avaliação de desempenho e a clareza quanto à forma como será avaliado e ter autonomia para contribuir gera um efeito de bem-estar e satisfação, que torna a AD construtiva e não punitiva, conforme Quadro 2.

Quadro 2 - Comportamento do líder refletido na comunicação.

Comando/ Controle	Comportamento do líder	Reflexo nos colaboradores	Resultado na comunicação
	Falta de transparência na comunicação	Confiança	Clima de insegurança e medo
	Falta de clareza nas metas e objetivos	Comprometimento	Menor esforço para atingir metas organizacionais
	Definir metas e padrões de desempenho	Comprometimento	Clareza sobre responsabilidades e expectativas

Democrático/Participativo	Clareza nos objetivos e expectativas	Motivação	Eficiência no curto prazo, mas menor inovação
	Falta de alinhamento entre expectativas e práticas organizacionais	Satisfação	Queda na qualidade do trabalho entregue
	Comportamento do líder	Reflexo nos colaboradores	Resultado na comunicação
	Empatia e preocupação com a saúde emocional dos colaboradores	Bem-estar	A AD se torna um momento de apoio
	Comunicação empática e transparente	Bem-estar	Redução da ansiedade e o estresse associados à avaliação
	Incentivo ao trabalho em equipe	Comprometimento	Fortalecimento de relações interpessoais
	Diálogos estratégicos e não formais	Comprometimento	Busca por <i>feedback</i> ativo para melhorar
	Clareza sobre objetivos e expectativas	Confiança	Redução da incerteza e melhora no foco na execução
	Abertura para diálogos sinceros na avaliação	Confiança	<i>Feedbacks</i> se tornam mais eficazes
	Clareza e a objetividade	Confiança	Redução de dúvidas e incertezas
	AD clara e objetiva	Motivação	Evidencia do caminho realista para o crescimento profissional.
	AD é orientada para o reconhecimento dos pontos fortes	Motivação	Busca por <i>feedback</i> ativo para melhorar.
	<i>Feedbacks</i> respeitosos e equilibrados	Satisfação	Destaque aos pontos fortes e oportunidades
			Compreensão sobre o que se espera deles e sentimento de valorização pelo seu esforço e desempenho
	Clareza, objetividade e bidirecional	Satisfação	

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Processos de AD que incorporam *feedback contínuo* e respeitosos e abertura para dialogar contribuem para que os colaboradores entendam seu papel para o desempenho organizacional. Isso reforça o comprometimento, pois sentem-se parte do desenvolvimento organizacional. Quando o líder não oferece mecanismos que facilitem o processo comunicativo, cria-se um obstáculo ao desempenho eficaz. Por exemplo, comportamentos de liderança que incitam a competitividade interna podem enfraquecer a comunicação aberta, pois a competição pode levar o indivíduo a ter atitudes como a retenção de informações. Já um líder comunicativo compartilha informações, fornece *feedback* e envolve os colaboradores na tomada de decisão, sendo visto como um líder acessível e respeitoso (Su & Baird, 2017), melhorando a confiança e o bem-estar dos colaboradores. Segundo Johansson et al. (2014), os colaboradores admiram líderes dispostos a ouvir opiniões, e isso melhora a confiança dos colaboradores, os quais se sentem bem para compartilhar informações e conhecimento.

Ao criar um ambiente em que a comunicação flui de modo natural na organização, o líder favorece o compartilhamento de ideias e a disseminação de boas práticas organizacionais. A existência da confiança no ambiente de trabalho pode também reduzir conflitos e tensões, levando os colaboradores a se comunicarem melhor, beneficiando o desempenho da

organização (Wei et al., 2020). De acordo com Riisla et al. (2021), líderes com comportamento orientado para as tarefas têm um efeito restrito na comunicação, pois o processo estabelecido por eles se limita a aspectos pontuais, como, por exemplo, informações sobre metas, expectativas e distribuição de tarefas, que podem fazer o colaborador pensar que suas contribuições não serão aceitas, levando-os à falta de motivação para participar das questões organizacionais.

À medida que o líder migra do comando e controle para o democrático e participativo, foca menos nas tarefas e passa a apresentar comportamentos orientados para a mudança e para as relações e enfatiza o processo de comunicação construtiva (Castelli, 2016). Por possuírem comportamentos que valorizam as interações sociais entre os indivíduos (Galli & Stewens, 2012), a comunicação configura-se como uma capacidade desses líderes (Rajadhyaksha, 2005) que buscam envolver seus colaboradores no diálogo e valorizam o compartilhamento de conhecimento (Johansson et al., 2014), aumentando a motivação dos colaboradores para participar das decisões. A motivação nesse ambiente participativo incentiva o desenvolvimento, e os *feedbacks* destacam conquistas e tratam melhorias necessárias como oportunidades de crescimento. Apesar de haver aspectos motivacionais intrínsecos, próprios de cada colaborador, o líder pode contribuir para melhorar a motivação dos colaboradores com base em aspectos extrínsecos, por exemplo, *feedbacks* que destacam conquistas e sinalizam oportunidades de crescimento fazem com que os colaboradores se sintam motivados a continuar se esforçando para alcançar o desempenho.

Evidências apresentadas por Sardi et al. (2020) retratam que a introdução de fontes informais de comunicação, como mídias sociais, resultantes de uma liderança participativa, permitiu o uso de *feedback*, apoio e sugestões contínuas. Isso favoreceu o compartilhamento e as discussões de conhecimento e as sugestões de novas propostas, além de melhorar as interações sociais dos colaboradores de diferentes equipes e departamentos da empresa. Esse modo de agir do líder que incentiva as interações sociais pode gerar segurança nos colaboradores, os quais se sentem mais dispostos a compartilhar informações e trocar ideias e tendem a ser mais receptivos ao feedback, pois sentem que suas sugestões serão atendidas (Kennerley & Neely, 2003). Além disso, quando o colaborador tem acesso às informações de desempenho, conhecendo o propósito e como pode contribuir, sente-se envolvido e faz parte da organização, refletindo no seu comprometimento com os objetivos organizacionais (Fernandez et al., 2010).

Dentre os mecanismos de comunicação organizacional, Ensslin et al. (2024) mencionam que o processo de comunicação compreende informações que são utilizadas como forma de aprendizado e readequação de processos (*feedback*) e informações que são utilizadas para aprender com as experiências passadas, e em novas ideias e reformulação de planos (*feedforward*). Observa-se que a utilização dos mecanismos de *feedback* e de *feedforward*, que contemplam um ciclo completo de comunicação, está mais presente em comportamentos orientados para relações e mudanças, pois ocorre de forma bidirecional (Johansson et al., 2014), possibilitando que a comunicação ocorra de forma mais aberta e efetiva e contribua para um desempenho dos indivíduos e das equipes.

2.3.3 Liderança e cultura

A cultura organizacional possui diferentes dimensões que incluem valores, artefatos e significados, constituindo um dos principais elementos para que os SADs sejam implementados com sucesso (Garengo & Betto, 2022), e atua como essencial para estimular o envolvimento e a participação dos indivíduos organizacionais. Uma vez que o comportamento é moldado por sentimentos, valores e crenças individuais e coletivas (Bititci et al., 2012), no decorrer das interações sociais, é possível que a cultura se modifique em função dos diversos fatores organizacionais, como a liderança. Para Ukko et al. (2007) e Geer-Frazier (2014), a forma como o líder se comporta direciona os colaboradores e gera reflexos que definem rotinas comportamentais que passam a compor os aspectos culturais da organização. Portanto, os líderes devem almejar uma cultura organizacional participativa que incentive discussões a respeito da AD.

Embora o foco do comportamento orientado para as relações seja os relacionamentos, Wang et al. (2011) mencionam que também são associados a atitudes positivas dos funcionários como, por exemplo, motivação e comprometimento, e, por meio dessas atitudes positivas, pode-se alcançar melhor desempenho organizacional (Jang et al., 2022; Podolny et al., 2004). Ou seja, a orientação para as relações incentiva o desenvolvimento dos controles sociais (rotinas comportamentais), uma vez que são facilitadores do clima organizacional, elemento que compõe a cultura organizacional, menos resistente à mudança (Haakonsson et al., 2008).

Segundo Riisla et al. (2021), para os colaboradores, os valores e comportamentos do líder servem como um direcionador das normas culturais da organização, qual o tipo de comportamento é esperado e como alcançar os resultados organizacionais (Lee, 2020). Por

exemplo, Garengo e Betto (2022) evidenciaram que a transição de um líder com comportamentos transacionais para uma liderança mais focada nas relações, que incorporou práticas de gestão participativas e grupos de discussão, buscando a motivação e o bem-estar das pessoas, gerou trabalho em equipe, comprometimento com a realização das tarefas e cumprimento dos objetivos organizacionais estabelecidos por meio do sentimento de pertencimento. Tais aspectos modificaram a forma como a cultura organizacional era vista, pois inicialmente cada trabalhador tinha seu papel delimitado para uma cultura colaborativa, com uma liderança preocupada com os relacionamentos organizacionais, que compartilhava seus objetivos.

Segundo Fernandez, Cho e Perry (2010), a motivação dos funcionários é importante também para a formação da cultura organizacional. Uma cultura que ressalta as conquistas, estimula a inovação e os resultados positivos cria um ambiente benéfico para a motivação. No contexto da Avaliação de Desempenho, isso se reflete em SADs que reconhecem e recompensam as iniciativas e o alcance de metas. Líderes participativos que promovem a motivação dos colaboradores podem influenciar em uma cultura de apoio (Li et al., 2020). A ideia de valores compartilhados motiva os funcionários a colaborarem uns com os outros (Al-Habib, 2020; Dughera, 2022; Wang et al., 2011), desenvolvendo normas informais de comportamento que passam a compor a rotina organizacional.

Comportamentos de liderança carismáticos facilitam que essa motivação transcenda os interesses individuais em favor do grupo/organização (Wang et al., 2011). Ao permitir que os colaboradores tenham autonomia para tomar decisões e alcançar resultados, o líder gera satisfação e fortalece a cultura de equipe, refletindo nos níveis de inovação organizacional (Hess, 2018) e aumento na percepção de justiça e pertencimento, retrata um ambiente equilibrado preocupado não só com resultados, mas também com o bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores. Quando o líder proporciona autonomia e reforça o compromisso com a ética e a integridade, o colaborador sente que há confiança e retribui com esforços para melhorar seu desempenho, conforme Quadro 3, desenvolvendo uma cultura recíproca entre organização e colaborador (Carter & Greer, 2013; Eva et al., 2018). Isso torna o ambiente organizacional propício para uma AD com maior previsibilidade e critérios claros.

Quadro 3 - Comportamento do líder refletido na cultura.

Com	Comportamento do líder	Reflexo nos colaboradores	Resultado na cultura
-----	------------------------	---------------------------	----------------------

Democrático/Participativo	Monitoramento excessivo	Bem-estar	Possível aumento de resistência e descontentamento
	Cobrança excessiva sem suporte adequado	Comprometimento	Alta rotatividade de funcionários
	Falta de oportunidade para crescimento e desenvolvimento	Motivação	Baixo interesse em se desenvolver ou aprender novas habilidades
	Comportamento do líder	Reflexo nos colaboradores	Resultado na cultura
	Redução da incerteza no trabalho	Bem-estar	Redução da ansiedade e melhora a segurança psicológica
	Criação de um ambiente colaborativo	Bem-estar	Redução de conflitos e melhora o clima organizacional
	Recompensa a iniciativas especiais	Bem-estar	Valorização de esforços extras e inovação
	Priorização de relações humanizadas	Bem-estar	Equilíbrio entre resultados e qualidade de vida
	Incentivo ao trabalho em equipe	Comprometimento	Senso de pertencimento
	Valorização das relações	Comprometimento	Alinhamento da avaliação com o propósito e os valores da empresa
	Alinhamento de objetivos	Comprometimento	Sentimento de pertencimento
	Sensibilidade às necessidades emocionais dos funcionários	Confiança	Criação de um ambiente mais positivo
	Integridade e transparentes	Confiança	Criação uma cultura de justiça e credibilidade
	Transparência, ética e integridade	Confiança	Maior segurança para assumir riscos e inovar
	Respeito às individualidades	Confiança	Sentimento de valorização e apoio
	Promoção de um clima positivo na equipe	Motivação	Geração de um ambiente emocionalmente seguro
	Feedback positivo e reconhecimento	Motivação	Criação uma cultura de recompensa pelo esforço
	estimulam a inovação e valorizam os resultados positivos	Motivação	Reconhecimento e recompensa para as iniciativas e a superação de metas, impulsionando os funcionários a se dedicarem mais
	AD bem estruturada e alinhada com valores organizacionais	Satisfação	Aumento da percepção de justiça e reconhecimento
	Valorização do reconhecimento, da justiça e do desenvolvimento integral	Satisfação	Percepção de processos justos e transparentes

Fonte: Dados da pesquisa.

Líderes democráticos e participativos apresentam comportamentos que encorajam a adesão dos SADs em diferentes níveis organizacionais. Isso reflete na confiança dos colaboradores que passam a acreditar na sua capacidade de usar as informações e propor melhorias ao processo de Avaliação de Desempenho. Por exemplo, a postura apresentada pelo líder, diante da dificuldade de seus colaboradores, por meio de comportamentos de apoio, motivação e coletividade na resolução dos problemas (Ahmed & Alkashami, 2022), influencia as escolhas e comportamentos de seus colaboradores e desenvolve aspectos culturais que são positivos ao desempenho dos colaboradores. Por outro lado, uma postura de comando e

controle, focada no alcance de metas e padronização de comportamentos, favorece recompensas e punições, incentivando uma cultura de competitividade.

Ao experimentar situações em que o líder favorece a cultura participativa, o colaborador tende a se sentir bem, como parte do ambiente, e desenvolve um comprometimento afetivo com a organização (Ozcelik et al., 2008). Apesar dos efeitos significativos da liderança na cultura organizacional, fazer com que os indivíduos abandonem crenças e valores existentes e incorporem valores organizacionais é um desafio (Avolio & Walumbwa, 2006). Principalmente, no contexto presente, em que as modalidades de trabalho, como *home office*, tornaram-se comuns, e o início de carreira pode ter sido no período remoto, quando o contato com a cultura organizacional foi escasso. Portanto, para manter níveis de comprometimento elevados que favoreçam a manutenção da cultura organizacional, os líderes devem ser capazes de compartilhar informações necessárias, promovendo a compreensão e encorajando os trabalhadores para o alcance de um propósito comum (Avolio & Walumbwa, 2006).

2.3.4 Liderança e Aprendizagem

A aprendizagem proporciona habilidades, tais como criatividade, que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais e contribuem para o crescimento organizacional (Odiri & Ideh, 2021). No contexto dos negócios, a aprendizagem tem sido vista como estímulo para melhorar a eficácia organizacional, visto que reflete a capacidade de aprender com as experiências, aplicando-a em novas situações e desenvolvendo novas ideias (Povah, 2012; Sayyadi, 2019). Embora se trate de um processo, a aprendizagem pode ser promovida por meio das interações entre pessoas, cujo principal sujeito é o indivíduo que aprende com as próprias experiências e expande essa aprendizagem em ações e decisões compartilhadas que conduzem ao seu melhor desempenho.

Por meio da aprendizagem individual, é possível agregar conhecimento, habilidades e experiências (Galli & Stewens, 2012) em virtude das discussões que promovem agregação e disseminação de conhecimento (Lee et al., 2017), importantes para impulsionar o desempenho organizacional (Odiri & Ideh, 2021). Ou seja, a aprendizagem inicialmente ocorre no nível individual e, em seguida, é incorporada nas estruturas, nos processos e nas rotinas organizacionais, aprimorando o desempenho organizacional.

Apesar de o entendimento de como o líder influencia o controle social da aprendizagem nos estudos investigados não estar claro, acredita-se que o papel do líder, nesse

processo, é facilitar comportamentos de aprendizagem, conforme Quadro 4. Os comportamentos colaborativos dos líderes simbolizam antecedentes que contribuem para a autonomia (Hess, 2018; Suriyankietkaew, 2013). Líderes voltados à participação tendem a promover discussões em equipe que proporcionam informações complementares pela troca de conhecimento, que apoiam a tomada de decisão, e, como consequência, os membros que se envolvem no compartilhamento de conhecimento apresentam maiores níveis de aprendizagem (Hess, 2018).

O incentivo à busca de novas formas de melhorar processos de trabalho e geração de ideias estimula a reflexão e a troca entre os membros do grupo. Ao manifestar comportamentos de comando e controle, orientados predominantemente nas tarefas, o líder proporciona aos funcionários clareza de papéis que resulta em aprendizagem de *loop* único (Odiri & Ideh, 2021), que se limita a corrigir desvios de questões predeterminadas, mas sem questionar os pressupostos iniciais. Já líderes democráticos e participativos influenciam, de maneira positiva, os indivíduos e facilitam o processo de mudança, resultando em confiança no líder, produtividade, criatividade, cooperação e comprometimento (Wi et al., 2020). Um ambiente de confiança facilita iniciativas de aprendizagem, pois os colaboradores sentem maior segurança e tendem a aceitar críticas, necessidades de melhoria e reconhecem que a avaliação é um meio para seu crescimento. Esses aspectos estimulam a aprendizagem organizacional (Lee et al., 2017) de *loop* duplo, composta por práticas reflexivas que resultam de novas percepções (Castelli, 2016) e permitem que os indivíduos se sintam mais capazes de desafiar pressupostos e compartilhar ensinamentos (Ensslin et al., 2024).

Quadro 4 - Comportamento do líder refletido na aprendizagem.

Comando/ Controle	Comportamento do líder	Reflexo nos colaboradores	Resultado na aprendizagem
	Falta de suporte emocional e psicológico	Bem-estar	Redução da produtividade e da criatividade
	Tomada de decisão centralizada	Confiança	Aumento da resistência ao <i>feedback</i> na Avaliação de Desempenho
Democrático/ Participativo	Comportamento do líder	Reflexo nos colaboradores	Resultado na aprendizagem
	Oferece capacitações e treinamentos direcionados	Bem-estar	Facilita a absorção do aprendizado
	Planos de desenvolvimento individualizados e treinamentos	Bem-estar	Sentimento de que há oportunidades reais para aprender e evoluir
	Oferta de oportunidades de crescimento	Comprometimento	Estímulo ao desenvolvimento e ao progresso dos colaboradores
	Oferece capacitações e treinamentos direcionados	Comprometimento	AD é vista como um meio de desenvolvimento profissional

Oferta de oportunidades de crescimento	Confiança	Aprendizado contínuo
Oferta de oportunidades de crescimento	Confiança	Intensidade no desejo de aprender
Conscientização de que a crítica é construtiva	Confiança	Facilitação para novos aprendizados
Destaca o progresso individual	Motivação	Busca por novas competências e aprimorar suas habilidades
Oferece recursos para a melhoria contínua	Motivação	Busca por novas competências e aprimorar suas habilidades
Oferece capacitações e treinamentos direcionados	Satisfação	Estímulo ao desenvolvimento e ao progresso dos colaboradores
<i>Feedbacks</i> construtivos	Satisfação	Melhor absorção do <i>feedback</i> e aplicação no seu desenvolvimento profissional
Uso da AD como ferramenta de crescimento	Satisfação	Busca por novas competências e aprimorar suas habilidades

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao possibilitar que os funcionários se sintam seguros em propor ideias, sugestões e críticas a respeito do processo da Avaliação de Desempenho, o líder desenvolve a confiança com seus colaboradores, criando um fluxo de ideias que promove mudanças positivas para os desempenhos individuais e organizacionais. Para Mumford e Fried (2014), os líderes devem garantir a aprendizagem na organização, ampliando seu olhar para o componente humano (Geer-Frazier, 2014), fornecendo apoio, orientação e treinamento, propiciando a participação voluntária dos colaboradores nos assuntos organizacionais (Lee et al., 2017), levando-os a se sentirem bem em compartilhar seus aprendizados e comprometidos com a aprendizagem organizacional. O comprometimento com a aprendizagem se manifesta quando a AD é percebida como um momento para aprender com os erros e acertos de cada um, por exemplo, treinamentos e planos de desenvolvimento, integrados à AD, consolidam a aquisição e o compartilhamento de novos conhecimentos, e isso contribui para o bem-estar com a melhoria pessoal.

Hess (2018) sugere que estimular o compartilhamento de conhecimento também melhora a motivação dos colaboradores para aprender. O interesse mútuo em aprender cria um clima de aprendizado que favorece que a organização reaja às mudanças ambientais (Sayyadi, 2019), refletindo em melhor desempenho. A motivação para aprender é incentivada em ambientes que realçam o crescimento de cada um e oferecem mecanismos de melhoria, que encorajam a busca pelo aprimoramento. Ao visualizar a AD como um meio para obter oportunidades de aprendizagem, a satisfação também é alcançada pela percepção de valor e reconhecimento.

Embora explicar como a aprendizagem organizacional é influenciada pelo líder seja difícil, visto que se trata de uma interação complexa, à medida que a organização incorpora o componente da aprendizagem, por meio da confiança, motivação e comprometimento dos funcionários, potencializados pelos líderes democráticos e participativos, suas capacidades organizacionais se desenvolvem como uma consequência da aprendizagem individual. Conforme os indivíduos passam por experiências de desempenho, eles exercem uma reflexão interna sobre os aspectos que funcionaram ou não. A presença de comportamentos do líder que envolvem os funcionários no processo de avaliar o desempenho faz com que exista um propósito compartilhado que direciona os indivíduos para a aprendizagem coletiva e cria um ciclo de aprendizagem organizacional.

Com base na discussão apresentada, pode-se dizer que os comportamentos do líder influenciam no modo como a Avaliação de Desempenho é vivenciada. Um líder que promove transparência e equidade, por meio de *feedback claro e objetivo*, reflete na confiança dos colaboradores e pode melhorar o engajamento e a aprendizagem. O bem-estar pode influenciar a aceitação dos *feedbacks* e a motivação e satisfação fazem com que os colaboradores visualizem a Avaliação de Desempenho como uma oportunidade de crescimento, e não como uma medida punitiva. Esse ambiente colaborativo reforça o comprometimento dos colaboradores na busca das metas. Com isso, tem-se a segunda proposição da tese:

Proposição 2: Comportamentos democráticos e participativos do líder, contribuem para a confiança, motivação, satisfação, comprometimento e bem-estar dos colaboradores, promovendo os elementos de controle social da avaliação do desempenho.

Um líder predominantemente centralizador, apesar da literatura preconizar casos de melhora do desempenho, gera efeitos que são sentidos no curto prazo, em situações em que os colaboradores têm baixo poder de decisão (Elenkov, 2002) ou ainda ambientes em que a eficiência operacional e o cumprimento de metas são os objetivos centrais (Kanji, 2008; McGuire e Silva, 2009). Ao promover as interações sociais, o líder interage com mais frequência com os colaboradores, sobretudo em momentos informais (Ukko et al., 2007). Esse processo interativo pode ser mais benéfico para o desempenho, pois, quando o líder compreende que suas ações refletem nos colaboradores, ele pode utilizar estratégias para reduzir resistências e tornar as metas mais claras, promovendo confiança e bem-estar, fatores que sustentam a motivação, a satisfação e o comprometimento no longo prazo. Tais estratégias devem ser

dosadas, pois o uso excessivo de estratégias de interação pode prejudicar o desempenho, pois a demanda constante de participação pode tornar o processo de tomada de decisão lento e desgastante. Quando bem dosada, o líder fortalece os elementos positivos e promove o controle social.

Por isso, líderes que se preocupam com as percepções de seus colaboradores criam um ambiente em que a adesão às regras e aos processos não depende exclusivamente de aspectos formais e começa a acontecer de maneira natural. Assim, a comunicação passa a ser bidirecional, a aprendizagem compreende a melhoria conjunta, e a recorrência de tais práticas incorpora-se à cultura organizacional e promove o engajamento. Isso pode se traduzir em desempenho, pois existem as condições necessárias para que os colaboradores busquem a obtenção dos resultados organizacionais, os indivíduos colaborem entre si, resolvam problemas com maior autonomia e se alinhem às metas organizacionais, tornando os processos mais eficazes, cujo desempenho é resultado da construção de um ambiente de engajamento coletivo.

2.4 SÍNTESE DO REFERENCIAL TEÓRICO E DECLARAÇÃO DE TESE

Diante das discussões apresentadas, parte-se da concepção de que o comportamento do líder reflete na confiança, bem-estar, motivação, satisfação e comprometimento dos colaboradores, que representam uma interface entre a liderança e o desempenho. Essa interface pode ser estimulada por diferentes formas, dependendo do comportamento do líder. Tais estímulos comportamentais podem potencializar o uso dos controles sociais impactando no desempenho dos indivíduos e, conseqüentemente, no desempenho organizacional; contudo, a literatura não explicita como ocorre essa relação.

Quando o líder manifesta comportamentos mais rígidos, orientados para comando/controle com foco no aspecto técnico, o estímulo aos elementos de controles sociais é limitado, ou seja, a comunicação tem cunho informativo e diretivo, a cultura de poder se sobressai e o envolvimento dos colaboradores é restrito ao conhecimento das decisões tomadas pelos gestores, a aprendizagem de *loop* único acontece, em que ao detectar um problema no atingimento das metas a empresa ajusta ação sem a preocupação de quão eficaz são as metas e os processos estabelecidos para seu alcance.

Por outro lado, ao apresentar comportamentos democráticos/participativos, que incentivam a participação dos colaboradores na Avaliação de Desempenho, os elementos de

controle social são promovidos, de modo que a comunicação se torna aberta e inclusiva, a cultura passa a ser de apoio e há presença do engajamento, visto que há abertura para o diálogo e participação ativa, tornando a aprendizagem de *loop* duplo, a qual vai além da correção de erros, e, em caso do não atingimento de metas, analisa-se se as metas são realistas e se o modelo de gestão está adequado, conforme Figura 5.

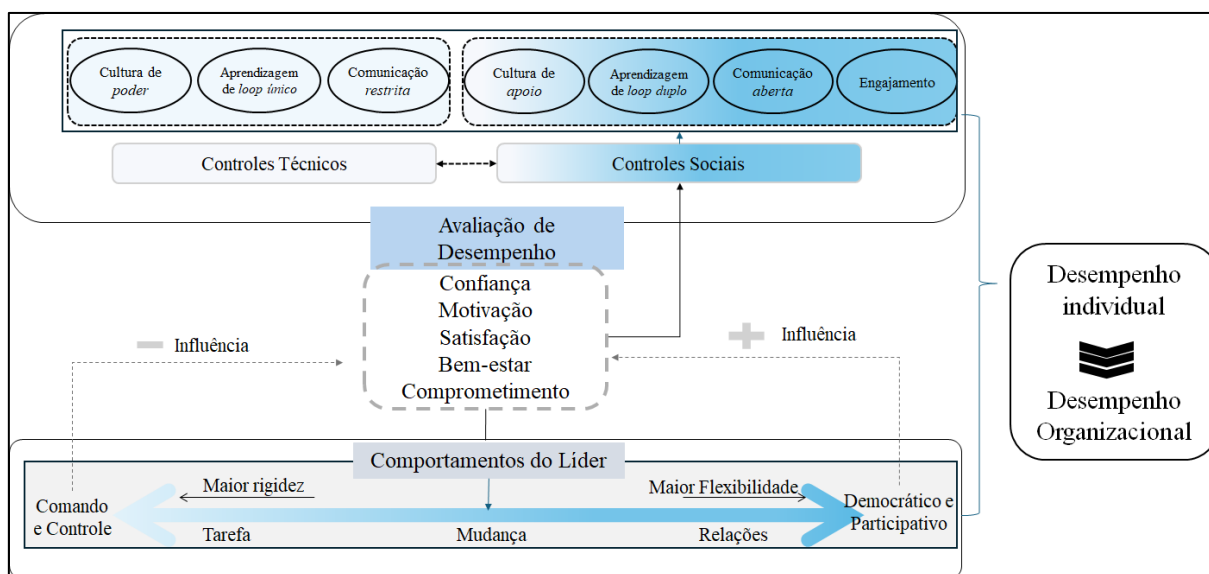


Figura 5 - *Framework* teórico.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Os dados analisados indicam que comportamentos que incentivam a democracia e participação dos colaboradores promovem os controles sociais de engajamento, comunicação, cultura e aprendizagem, na gestão do desempenho, conforme proposto no *framework* teórico. Ou seja, o modo como as informações de desempenho são utilizadas para a gestão pode proporcionar melhores resultados, individuais e organizacionais (desempenho), por meio do uso de comportamentos que incentivam a participação e a tomada de decisão conjunta (Daswati *et al.*, 2021).

Assim, **declara-se a tese de que líderes com comportamentos democráticos e participativos atuam como facilitadores das interações sociais, criando condições que favorecem a confiança, o bem-estar, a motivação, a satisfação e o comprometimento, promovendo os controles sociais na gestão do desempenho organizacional.**

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem o intuito de demonstrar o desenvolvimento prático do trabalho, detalhando cada passo realizado para o desenvolvimento da pesquisa. Inicia-se por descrever o posicionamento metodológico do trabalho, tendo como suporte teórico o trabalho de Burrell e Morgan (1979). Na sequência, é apresentado o enquadramento metodológico da pesquisa, de acordo com Creswell (2014); Gray (2016); Sampieri, Collado e Lucio (2013) e Vergara (2009). Em seguida, são apresentados o delineamento da pesquisa e os constructos que norteiam a tese. Depois disso, são abordados o protocolo da pesquisa e os procedimentos para a coleta de dados, seguidos dos aspectos éticos da pesquisa. Apresenta-se ainda o desenho da pesquisa, o tratamento dos dados e o rigor do estudo qualitativo.

3.1 POSICIONAMENTO METODOLÓGICO

Os pressupostos que norteiam esta pesquisa pautam por uma abordagem interpretativa com uma visão de mundo subjetiva. Entende-se que não há um ponto de vista único ao investigar um fenômeno e que o mundo social é resultante do processo de interação entre os envolvidos (Burrell & Morgan, 1979). A forma como a liderança é exercida pode variar de um contexto para o outro e ser influenciada pelas experiências individuais, destacando que a forma como os controles sociais são utilizados nas organizações pode se diferenciar, não sendo adequado contemplar esse fenômeno por uma observação direta. Ao coletar informações do cotidiano organizacional, a pesquisadora irá procurar por evidências implícitas e explícitas que demonstrem a forma como os sociais são promovidos naquele contexto específico.

Na visão adotada, o mundo social é relativo, entendido pelos indivíduos que fazem parte do estudo (Burrell & Morgan, 1979). Assume-se, sob o ponto de vista ontológico, um posicionamento nominalista por acreditar que o conhecimento é construído com base nas interações sociais que criam significados intrínsecos e singulares. No contexto epistemológico, opõe-se ao positivismo, pois se entende que a promoção dos controles sociais é resultante da experiência dos indivíduos e de sistemas organizacionais, denotando a relatividade do contexto.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa apresenta os aspectos referentes à forma como ela foi conduzida. Dentre os caminhos para seu desenvolvimento e alinhado ao paradigma interpretativo, adotou-se uma abordagem qualitativa, pois, diferente dos estudos quantitativos em que há clareza sobre as questões do estudo, pode-se obter proposições em diferentes fases da pesquisa (Sampieri, Collado & Lucio, 2013). Assim, será possível identificar particularidades empíricas e entender como o comportamento do líder promove os controles sociais. Adotou-se, nesta pesquisa, a lógica indutiva, por meio da exploração e descrição dos fatos, para então gerar significados (Sampieri et al., 2013; Creswell, 2014), e também dedutiva, dado o resgate e dedução de fatos com base nos dados.

No que se refere à natureza dos objetivos, a pesquisa se enquadra como exploratória e descritiva (Gray, 2016). Segundo Sampieri et al. (2013), os estudos exploratórios têm por objetivo observar temas pouco estudados, ou ainda explorar áreas sob novas perspectivas. Nesse sentido, esta pesquisa é exploratória, visto que as proposições que norteiam a tese foram desenvolvidas no decorrer do trabalho e aprimoradas à medida que mais dados são coletados, além de acrescentar a lente de comportamentos do líder na perspectiva dos controles sociais. Também é descritiva, uma vez que busca descrever fenômenos, situações e contextos, detalhando como eles se manifestam (Sampieri et al., 2013).

Para o procedimento de coleta de dados, serão utilizados dados primários e secundários (Grey, 2012). Dados primários são provenientes de questionários com perguntas abertas e fechadas e entrevistas; e dados secundários, oriundos da revisão de literatura e de documentos. Quanto aos procedimentos técnicos, há a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso (Gray, 2012). A pesquisa bibliográfica se caracteriza, nesta tese, pela seleção e análise crítica de artigos científicos, selecionados por meio de uma revisão sistemática, norteadas pelo *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*.

Aqui, o estudo de caso é importante devido à necessidade de entendimento em profundidade do fenômeno social investigado (Creswell, 2014). De acordo com Creswell (2014), um estudo de caso traz evidências do contexto real para uma investigação empírica, a fim de promover esclarecimentos sobre questões ainda não definidas por completo. Nesta pesquisa, tais questões ressoam sobre a interface entre o comportamento do líder e os elementos de controle social da avaliação de desempenho, a qual precisa ser melhor explorada para sua compreensão teórica. Também há o exame de proposições, explicitadas no Referencial Teórico, e os critérios para interpretação dos dados que tornam o estudo de caso pertinente à proposta

do estudo. É possível ainda focar em um estudo de caso único ou de multicasos (Stake, 1995, 2005).

Esta tese adota um estudo multicasos, pois visa comparar dados de diferentes ambientes para a formulação do modelo final. Como procedimento para análise dos dados será feita a análise de conteúdo, que consiste na identificação, sistêmica e objetiva, de características específicas de um determinado conjunto de dados e/ou informações (Gray, 2016). Para a análise de conteúdo, foi utilizada a técnica de codificação da análise temática (Braun & Clarke, 2006), e para a construção das métricas, foi utilizada a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Contrutivista (MCDA-C).

Apesar de a proposta de pesquisa não necessitar de uma unidade de análise específica, deve-se esclarecer que os resultados apresentados não são generalizáveis devido às características particulares do contexto. Para validar o *framework* proposto e confirmar a declaração de tese, o estudo multicasos será conduzido em Programas de Pós-Graduação, líderes de comportamento democráticos e participativos, que serão selecionados com base no procedimento detalhado na seção 3.5.2. A escolha do contexto decorre do fato de se tratar de um contexto que exige um nível maior de conhecimento. Nesses contextos, espera-se que características, como autonomia, tomada de decisão descentralizada e capacitação, estejam presentes. Como a literatura aponta para a existência dessas características em comportamentos orientados para as relações, espera-se encontrar líderes com comportamentos democráticos e participativos, visto que se defende, nesta tese, que líderes com esse perfil promovem os controles sociais.

Para garantir o atendimento dos aspectos éticos, esta pesquisa foi encaminhada para o Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos, da Universidade Federal de Santa Catarina, o qual foi aprovado sob o CAAE nº 79744624.3.0000.0121. Além disso, os participantes da pesquisa foram informados a respeito dos objetivos da pesquisa e receberão o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para informá-los a respeito de possíveis riscos e benefícios envolvidos na aplicação da pesquisa.

3.3 CONSTRUCTOS DA PESQUISA

Ao se fazer uma pesquisa, é preciso explorar o significado de conceitos, definições e constructos que fazem parte do estudo. De acordo com Castro (2006), os constructos da pesquisa têm por função identificar as categorias e subcategorias que compõem o objeto de

análise do estudo. Dessa maneira, os constructos são construídos por meio de fundamentos teóricos que buscam explicar suas características para que seja possível, de alguma maneira, mensurá-los (Martins, 2002). Segundo Mazzotti e Gewandszajder (2000), contar com um esquema conceitual, que pode ser um ou mais constructos, é útil para a coleta de dados. No entanto, a utilização desses constructos não impede que outras categorias emergjam posteriormente.

Como se trata de uma pesquisa de caráter indutivo, o desenvolvimento inicial dos constructos seguiu o embasamento teórico de elementos que possam explorar o fenômeno em questão. Com esses constructos, os questionários foram construídos com perguntas abertas e fechadas e, em momento posterior, os dados obtidos foram triangulados com os demais dados coletados. Como no presente estudo a contribuição se direciona para a interface entre os controles sociais e o comportamento de liderança, a pesquisa se pauta por três constructos: (i) comportamento do líder, com base em Yulk (2002; 2012); (ii) elementos de controles sociais, com base em Ensslin et al. (2024); e (iii) elementos da interface, com base na literatura analisada.

Yulk (2012) propõe que a liderança pode se configurar com base em comportamentos orientados para a tarefa, para as relações ou para a mudança. O autor ainda propõe uma quarta metacategoria, denominada de comportamento de liderança externa, a qual não foi incluída nas análises, visto que o foco não foi observar a relação do líder com o ambiente externo dos Programas de Pós-Graduação. Nesse sentido, o Quadro 5 apresenta o constructo utilizado para direcionar a pesquisa no âmbito da liderança.

Quadro 5 - Constructo 1: Orientação dos comportamentos do líder.

Orientação	Definição	Suporte Teórico
Tarefa	Há maior preocupação com o alcance de metas. Os líderes, com essa orientação de comportamento, preocupam-se em seguir regras e há monitoramento constante das atividades.	Yulk et al. (2002); Yulk (2012)
Relações	Há foco em um ambiente de trabalho harmonioso e no desenvolvimento de relações mais próximas entre líderes e colaboradores.	
Mudança	Há preocupação em melhorar a tomada de decisão organizacional e facilitar as adaptações ocasionadas pelas mudanças, internas e externas, por isso existe maior flexibilidade e inovação, estimulando o desenvolvimento de ideias e formas de fazer as coisas.	

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Após identificar o comportamento do líder, é possível verificar de que maneira ele reflete no controle social. Para isso, o segundo constructo visa explicar os elementos de controle

social. Ensslin et al. (2024) propõem quatro elementos de controle social que devem ser considerados no processo de gestão de desempenho: Engajamento, Comunicação, Cultura e Aprendizagem, com potencial de alavancar o desempenho organizacional, definidos conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Constructo 2: Elementos de controle social.

Elemento	Definição	Suporte Teórico
Cultura	Conjunto de fatores e práticas que dão singularidade à organização, definindo atitudes e comportamentos.	Ensslin et al. (2024, p. 6)
Comunicação	Feedback: uso de informações em que a organização e seus indivíduos aprendem sobre a adequação do desempenho e desencadeiam mudanças e realizam mudanças corretivas e/ou adaptativas; Feedforward: uso das informações para permitir que a organização aprenda com a experiência, gerando novas ideias e recriando estratégias e planos.	
Engajamento	Comprometimento e preocupação dos indivíduos, sem necessidade de cobrança, sendo proativos na realização de tarefas.	
Aprendizagem	Interpretação dos dados para gerar entendimentos e ações, aprimorando as capacidades organizacionais	

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Por fim, para os elementos da interface identificados, apresentam, no Quadro 7, noções de cada um deles, já que os trabalhos analisados não apresentam claramente a definição considerada para cada elemento.

Quadro 7 - Constructo 3: Noções dos elementos da interface.

Elemento	Noções	Suporte Teórico
Confiança	Expectativa de que a outra pessoa se comportará de forma íntegra e comprometida com o bem comum, mesmo em situações de incerteza. No contexto organizacional, a confiança surge na coerência entre o discurso e as ações do líder e dos pares.	Wei, O'Neill e Zhou (2020)
Bem-estar	O indivíduo vivencia, de forma equilibrada, as experiências positivas e negativas. Ele se manifesta tanto na forma como a pessoa se sente em relação à própria vida, quanto na forma como conduz sua trajetória profissional.	Dimitiu et al. (2025)
Motivação	Desejo de contribuir para melhorar a organização. É um termo amplo que se aplica a todas as formas de impulsos, necessidades, desejos, bem como forças semelhantes para os indivíduos.	Ghanizadeh et al. (2022); Odiri & Ideh (2021)
Satisfação	Estado emocional positivo decorrente de avaliações gerais no trabalho.	Jang et al. (2021)
Comprometimento	Reflete o vínculo afetivo, normativo e de continuidade que liga o colaborador com a organização.	Ozlink (2008)

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.4 PROCESSO DA PESQUISA QUALITATIVA

De acordo com Sampierri et al. (2015), com base na formulação do problema de pesquisa, deve-se estabelecer os procedimentos para a execução do estudo multicase, possibilitando melhorar a confiabilidade da pesquisa. O processo é apresentado no Quadro 8, contendo a visão geral do estudo (Seção A); procedimentos para coleta de dados (Seção B); questões específicas sobre a coleta de dados (Seção C); e os procedimentos relacionados à análise dos dados (Seção D).

Quadro 8 - Protocolo da pesquisa.

Etapas	Procedimentos
Formulação Inicial	Definição da questão de pesquisa e dos objetivos.
	Realização de busca na literatura sobre as temáticas de Controles Sociais e Comportamentos do líder.
	Elaboração das proposições da pesquisa e do modelo de estudo.
Escolha e elaboração das fontes de informação	Definição de critérios e constructos para coleta dos dados.
	Elaboração dos instrumentos de coleta de dados iniciais com base nos constructos da pesquisa.
Entrada no campo	Formalização da pesquisa.
	Convite aos participantes da pesquisa.
Coleta de dados	Realização da coleta de dados, conforme roteiro estabelecido e definição da amostra.
	Revisão do instrumento de pesquisa.
Análise dos dados	Codificação e categorização dos dados (Usar conceitos de codificação e de memorando).
	Replicação teórica dos casos até atingir a amostragem (Reiniciar a coleta de dados até que se alcance a saturação teórica).
	Geração das categorias e temas.

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

Apesar de o Protocolo apresentar os procedimentos da pesquisa de maneira sequencial, cabe destacar que essa sequência não é linear. Tendo em vista que se adota o processo de categorização de dados, segundo Braun e Clarke (2006), o processo de análise e coleta de dados se sobrepõe em alguns momentos. Essa flexibilidade, em poder adaptar procedimentos preestabelecidos às necessidades da pesquisa, é uma característica da pesquisa qualitativa. Assim, a apresentação do Processo torna a pesquisa mais transparente, quanto ao seu percurso de desenvolvimento, e permite a replicação da pesquisa.

3.5 COLETA DE DADOS

Este capítulo descreve os procedimentos realizados para a coleta de dados. Segundo Gray (2016), as fontes de dados devem ser provenientes de duas ou mais fontes de dados para garantir a confiabilidade do estudo. Nesta pesquisa, os dados serão obtidos por questionários, entrevistas e dados documentais. Além disso, os dados secundários foram obtidos por meio da revisão de literatura, tanto para subsidiar o referencial teórico, quanto para a construção do *framework*.

3.5.1 Seleção do Material Bibliográfico

Para o desenvolvimento desta tese, foram feitas três revisões bibliográficas para sustentar o Referencial Teórico e a construção do *framework*. A primeira busca foi feita para compreender como os controles sociais se desenvolveram no contexto da AD. A segunda foi feita para selecionar os elementos e discutir os controles sociais. Adquirido o conhecimento necessário acerca dos controles sociais, a terceira busca foi feita para identificar comportamentos do líder e seu reflexo nos controles sociais da avaliação de desempenho.

Para as revisões, seguiu-se o protocolo estabelecido pelo método do *Knowledge Development Process-Constructivist (ProKnow-C)*, permitindo que seja selecionado um fragmento representativo da literatura, Portfólio Bibliográfico (PB), com base nas delimitações dos pesquisadores, e que seja feita uma análise crítica com base nas publicações selecionadas (Ensslin, Welter & Pedersini, 2022; Maciel, Ledesma & Ando Junior, 2021; Martins & Ensslin, 2020).

3.5.1.1 Processo de seleção do PB de Avaliação de Desempenho e Controles Sociais

Para esta seleção, inicialmente foram definidas em quais bases os dados seriam coletados, cuja coleta iniciou em julho de 2021 e foi atualizada em 2025. Tendo em vista a multidisciplinariedade que a temática de AD compreende, optou-se por utilizar as bases *Scopus* e *Web of Science*, considerando sua ampla cobertura e as opções de busca. Em seguida, identificaram-se quais palavras-chave proporcionariam o resultado desejado, sendo pesquisadas em títulos, resumos e palavras-chave dos artigos.

Como os diferentes termos utilizados nos estudos sobre liderança são consistentes com o que Smith e Bititci (2017) classificam como controles técnicos e sociais, eles foram incorporados no comando de busca, apresentados na Figura 6. Para esta pesquisa, foi determinada a utilização de um recorte temporal abrangendo trabalhos publicados a partir de 2012, quando Bititci et al. (2012) publicaram seu trabalho reconhecendo a AD como um fenômeno social.

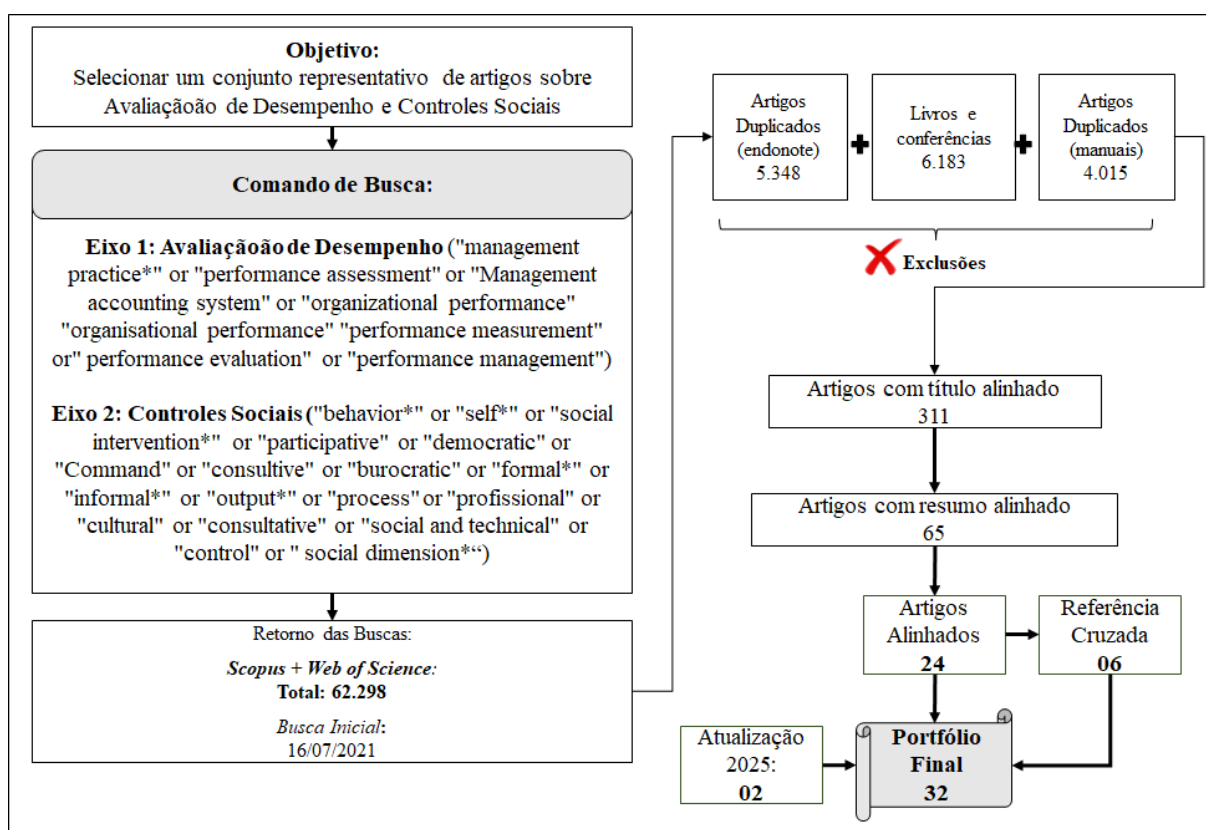


Figura 6 - Processo de Filtragem do Portfólio Bibliográfico.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

No total, 24 artigos compõem o Portfólio Bibliográfico (PB) inicial. Contudo, durante o processo de análise, observou-se que havia trabalhos que eram importantes para a discussão, mas não faziam parte do PB selecionado. Diante disso, optou-se por fazer uma análise de referência cruzada, que consiste em verificar as referências dos artigos selecionados, incorporando ao Portfólio aqueles trabalhos citados que são relevantes para o objetivo do estudo. Esse processo resultou na inclusão de seis trabalhos. Com a atualização em 2025 foram incorporados mais 02 trabalhos. A relação desses trabalhos está disposta no Apêndice A.

3.5.1.2 Processo de seleção do PB de Gestão de Desempenho e Controles Sociais

Para realizar as buscas nas bases *Scopus* e *Web of Science*, foram definidos dois eixos de busca: (i) Gestão de Desempenho; e (ii) Controles Sociais. Utilizaram-se palavras-chave em inglês para a busca, selecionadas após testes de aderência para garantir um retorno abrangente e adequado. Após inserir o comando de busca nas bases, obtiveram-se 45.078 trabalhos, conforme Figura 7.

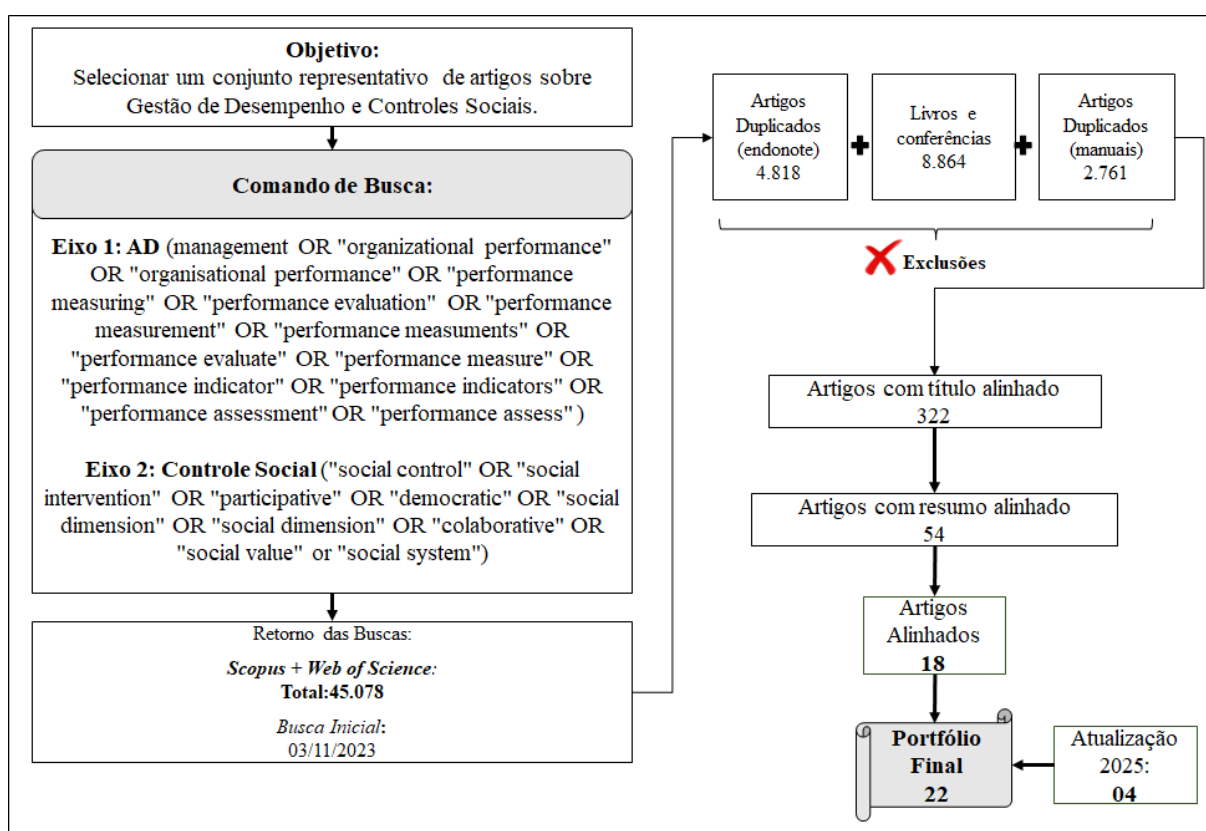


Figura 7 - Processo de Filtragem do Portfólio Bibliográfico.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Após passar pelo processo de exclusão e alinhamento, o portfólio final ficou composto por 18 artigos. Na atualização do PB em 2025, foram incluídos mais quatro artigos, os quais podem ser consultados no Apêndice B.

3.5.1.3 Processo de seleção do PB de Avaliação de Desempenho e Liderança

A seleção desse PB ocorreu no primeiro semestre de 2024. Nessa busca, a escolha das palavras-chave merece algumas considerações. As palavras *manager* e *controller* não foram

incluídas no comando de busca, pois (i) ao aplicar os testes de aderência das palavras-chave, foi verificado que os estudos alinhados que continham essas palavras sempre vinham acompanhados de *leadership*, a qual consta no comando de busca; e (ii) por resultarem em um retorno amplo de trabalhos com outro foco. Com o comando de busca definido, as buscas foram feitas nas bases de dados utilizadas para o PB anterior, conforme demonstrado na Figura 8.

Com o comando definido, as buscas foram feitas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, devido ao seu amplo acesso e abrangência na área de negócios. Conforme demonstrado na Figura 8, obtiveram-se, como retorno inicial, 10.552 trabalhos. Após a aplicação dos filtros de exclusão de trabalhos repetidos, conferências, livros e capítulos de livros, o total foi reduzido a 7.722 trabalhos.

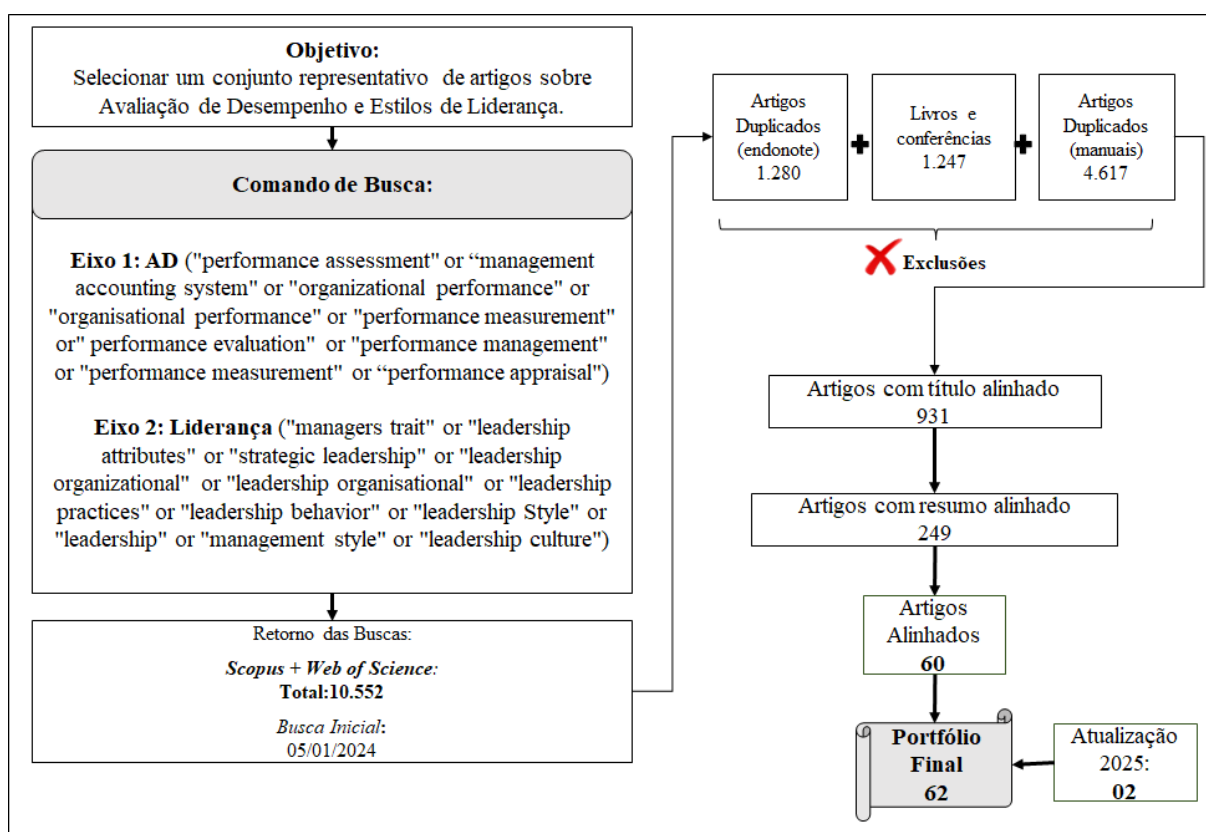


Figura 8 - Processo de Filtragem do Portfólio Bibliográfico.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para garantir uma seleção mais aderente, ao fazer a leitura dos títulos, todos os trabalhos que tratassem de liderança e desempenho individual e/ou organizacional foram considerados para a etapa seguinte, resultando em 931 títulos alinhados. Por fim, 249 trabalhos, com resumo alinhado e disponíveis gratuitamente, foram lidos de modo integral, e o Portfólio

Bibliográfico (PB) desta pesquisa ficou composto por 60 artigos da busca inicial e foram adicionados mais dois artigos na atualização, dispostos no Apêndice C.

3.5.2 Coleta dos dados empíricos

Os dados empíricos, necessários para o desenvolvimento desta pesquisa, foram coletados com base em questionários, formados por perguntas abertas e fechadas, e por entrevistas, com professores e coordenadores de Programas de Pós-Graduação (PPG) da área de negócios (Administração e Ciências Contábeis), de Santa Catarina; e os PPGs que melhoraram de nota na última avaliação da CAPES de 5 para 6, ou de 6 para 7. Também foram utilizados dados documentais advindos das fichas de avaliação da CAPES. Assim, conforme apontado por Sampieri et al. (2013), é possível fazer a triangulação dos dados, oferecendo mais riqueza e produtividade à análise.

O uso de questionário se justifica por dois motivos: no primeiro, o respondente pode escolher o melhor momento para respondê-lo; e, no segundo, há uma quantidade maior de respondentes, o que inviabiliza a entrevista em um intervalo de tempo menor (Gray, 2016). A aplicação de questionários ocorreu visando identificar o perfil de liderança existente nos PPGs. Os questionários foram enviados aos professores e coordenadores dos Programas de Pós-Graduação, Acadêmico e Profissional, das Universidades selecionadas, totalizando 16 PPGs em SC, e 12 PPGs conceito 6 e 7, conforme Quadro 9 e Quadro 10, junto com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (apêndice D), aos *e-mails* coletados nos *sites* dos PPGs.

Quadro 9 - Programas de Pós-Graduação das Universidades de Santa Catarina.

Sector	Universidade	Programa	Conceito	Modalidade	Início
Pública	UDESC	Administração	4	MA	10/10/2011
				DA	28/09/2015
		Administração	5	MP	03/09/2004
				DP	15/08/2023
	UFSC	Administração	4	MA	02/02/1978
				DA	02/01/2008
		Administração Universitária	3	MP	01/01/2010
		Contabilidade	5	MA	01/01/2004
				DA	01/01/2013
		Planejamento e Controle de Gestão	3	MP	23/09/2019
Privada	FURB	Administração	4	MA	01/01/1997
		Ciências Contábeis	5	MA	24/05/2005
				DA	01/01/2008
	UNIVALI	Administração	5	MA	01/01/2003
		Administração - Gestão, Internacionalização e Logística	4	DA	01/01/2007
				MP	07/05/2015
	UNISC	Administração	4	MP	01/01/2011
	UNOESC	Administração	5	MP	01/03/2013
		Administração	4	DA	06/04/2017
	UnoChapecó	Ciências Contábeis e Administração	4	MA	14/05/2015
	UNISUL	Administração	4	MA	01/01/2007
				DA	16/09/2019
	UNC	Administração	3	MP	17/07/2020

Legenda: MA: mestrado acadêmico; DA: doutorado acadêmico; MP: mestrado profissional; DP: doutorado profissional.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Quadro 10 - Programas de Pós-Graduação das Universidades conceito 6 e 7.

Sector	Universidade	Programa	Conceito Atual	Conceito 2017	Modalidade	Início
Pública	UFPR	Administração	6	5	MA	01/01/1992
					DA	01/01/2004
	UFRJ	Administração	7	6	MA	01/01/1973
					DA	01/01/1976
	USP	Administração	7	7	MA	01/01/1975
					DA	01/01/1975
		Controladoria e Contabilidade	6	6	MA	01/01/1970
					DA	01/01/1978
	USP/RP	Administração de organizações	6	5	MA	01/01/2004
					DA	01/01/2010
Privada	FGV/RJ	Administração	7	7	MA	01/01/1967
					DA	01/01/1997
	FGV/SP	Administração de empresas	6	5	MA	01/01/1974
					DA	01/01/1976
	FUCAPE		6	5	MA	01/01/2009

		Administração e Ciências Contábeis			DA	01/01/2009
PUC/PR	Administração	6	5	MA	01/01/2000	
				DA	01/01/2006	
PUC/RJ	Administração	6	5	MA	01/01/1972	
				DA	01/01/1997	
UNINOVE	Administração	6	5	MA	01/01/2006	
				DA	01/01/2008	
UNISINOS	Administração	7	6	MA	01/01/2000	
				DA	01/01/2007	

Legenda: MA: mestrado acadêmico; DA: doutorado acadêmico.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O Questionário 1 foi dividido em três partes: a primeira parte trata da caracterização do Programa; a segunda possui perguntas relacionadas ao perfil do líder; e a terceira busca coletar informações acerca do comportamento do líder frente aos controles sociais. As perguntas foram elaboradas com base na literatura e validadas no grupo de pesquisa que possui trajetória em estudos sobre Avaliação de Desempenho. Essas perguntas permitem compreender quais comportamentos são exibidos pelos coordenadores dos Programas e, com isso, classificá-los em estilos de comando e controle ou democráticos e participativos. O questionário direcionado aos coordenadores pode ser consultado no Apêndice E, e o questionário direcionado aos professores, no Apêndice F.

Os questionários foram enviados para o *e-mail* de 529 professores, de 28 PPGs, e seus respectivos coordenadores. A coleta dos dados, por meio do questionário, ocorreu entre agosto e outubro de 2024. Durante esse período, além do convite inicial para participar da pesquisa, foram enviados mais dois lembretes. Foram obtidas 40 respostas válidas de professores; no entanto, não houve retorno dos coordenadores e, por isso, a etapa subsequente foi direcionada somente aos professores dos PPGs.

Em seguida, foram selecionados os PPGs com perfis de liderança democráticos e participativos. Nessa etapa, foram tratados como os comportamentos dos líderes refletem na interface do *framework* proposto, e como a interface proposta no *framework* promove os controles sociais por meio de uma entrevista. A opção por utilizar a entrevista nessa etapa se justifica, pois, por meio dela, é possível focar diretamente no tópico do estudo, além de possibilitar o entendimento dos motivos que justificam as atitudes tomadas pelos sujeitos (Sampieri et al., 2013). O roteiro de entrevista utilizado foi desenvolvido com base na análise de codificação feita com os dados coletados pelos questionários e pode ser consultado no Apêndice G.

Um convite para participar da entrevista foi enviado aos professores de seis PPGs com perfil democrático/participativo, de acordo com a análise dos questionários da etapa anterior, e, mediante o aceite, data e horário foram marcados. Um total de 15 entrevistas foram feitas no período de fevereiro a abril de 2025, conforme Quadro 11. As entrevistas, feitas individualmente pela plataforma *Google Meet*, foram gravadas após autorização dos professores participantes para posterior transcrição, codificação e análise.

Quadro 11 - Programas de Pós-Graduação das Universidades conceito 6 e 7.

Professor entrevistado	PPG	Duração
D1	1	00:22:53
D2	1	00:52:57
D3	1	00:41:03
D4	2	00:33:40
D5	1	00:29:34
D6	1	00:33:20
D7	1	00:24:45
D8	1	00:21:30
D9	2	00:19:27
D10	2	00:22:21
D11	1	00:28:44
D12	5	00:40:33
D13	5	00:20:10
D14	4	00:29:58
D15	3	00:27:08

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Para finalizar a coleta de dados e propor as métricas para exemplificar o reflexo do líder nos controles sociais e no desempenho, foram analisados os resultados obtidos pelos Programas nas fichas de avaliação da CAPES, de 2021, além de considerar as diretrizes de avaliação da CAPES para o quadriênio de 2025/2028.

3.6 DESENHO DE PESQUISA

A sequência lógica da tese, apresentada na Figura 9, representa o desenho da pesquisa. Segundo Creswell (2014), esse desenho deve apresentar todo o percurso da pesquisa, retratando desde o objetivo até o modelo do estudo. A execução de cada fase oferece contribuições para o alcance dos objetivos específicos da tese.

controles sociais, para demonstrar como o *framework* proposto, nesse momento legitimado, atua como causa no desempenho individual e no organizacional.

Vale destacar que, seguindo o posicionamento construtivista da pesquisadora, o processo de coleta e análise de dados ocorre de maneira simultânea do início ao fim. Essa flexibilidade na execução das etapas permite que se chegue à saturação de dados, momento em que as informações necessárias para análise são exauridas.

3.7 TRATAMENTO DOS DADOS

A etapa de tratamento dos dados se subdivide em três partes: (i) Construção do *framework*; (ii) Análise de conteúdo; e (iii) Construção do modelo. Cada etapa é detalhada neste capítulo.

3.7.1 Construção do *Framework*

Segundo Tomhave (2005, p. 8), um *framework* pode ser definido como uma estrutura que abrange um “conjunto de suposições, conceitos, valores e práticas, que constituem uma forma de ver a realidade”. Pode ser usado para descrever ou explicar fenômenos que acontecem em condições semelhantes. Embora Shehabuddeen, Probert e Phaal (2000) sugiram que não há uma definição padrão sobre um *framework*, os autores mencionam que ele deve representar um problema para um propósito definido; conectar e relacionar diversos elementos; além de demonstrar uma situação ou dispor de uma estrutura que proporcione uma visão holística de uma situação. Desse modo, o propósito da construção do *framework*, nesta pesquisa, é oferecer uma visão holística da interface que conecta o comportamento do líder na promoção dos elementos de controle social.

Autores, como Meredith (1993), apontam que há três tipos de *framework*: (i) indução conceitual, que procura explicar uma situação por meio de relações observáveis entre elementos; (ii) dedução conceitual, que oferece orientações baseadas em ramificações detalhadas e comparadas com o real; e (iii) sistemas conceituais, que se caracterizam pela quantidade de interações que ocorrem entre os elementos da estrutura. Com esse entendimento, a proposta desta pesquisa figura-se na indução conceitual, pois é advinda da análise crítica da literatura. É ainda complementada pela dedução conceitual, visto que o *framework* passará pela

validação e legitimação empírica e oferecerá dados importantes para gestores e pesquisadores. Assim, a estrutura proposta aborda uma questão complexa e com poucas conclusões a respeito, identificando elementos importantes para explicar e construir o modelo de aferição do desempenho com base nos controles sociais (Shehabuddeen et al., 2000).

3.7.2 Análise de Conteúdo

Em alguns tipos de pesquisa social, estimula-se a coleta de todos os dados antes do início de qualquer tipo de análise. A pesquisa qualitativa se diferencia nesse sentido porque não há separação entre o conjunto de dados e sua análise. Para o tratamento dos dados primários será feita uma análise de conteúdo, em que a pesquisadora faz inferências, de forma sistêmica e objetiva, com base em dados textuais, buscando características comuns entre os dados (Gray, 2016). Para Vergara (2009), um dos procedimentos básicos da análise de conteúdo refere-se à definição de categorias alinhadas aos objetivos da pesquisa para transformar os dados em significados. Essas categorias podem ser definidas como rubricas ou classes que agrupam elementos sob uma nomenclatura genérica. Para o autor, o processo de categorização deve ser (i) exaustivo; (ii) mutuamente exclusivo; (iii) objetivo; e (iv) adequado ao propósito do estudo.

Optou-se por utilizar a Análise Temática (Braun & Clarke, 2006), que está alinhada ao posicionamento metodológico da tese, bem como à metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C), que será utilizada na sequência para a construção das métricas. Dessa maneira, admite-se que os dados não são apenas resultantes da análise, mas também de experiências compartilhadas e das relações entre os participantes. Por isso, além de estar alicerçada na tradição interpretativista, adota a abordagem dedutiva com a inclusão de dados da literatura como parte do processo (Souza, 2019).

Nesse caso, é dever da pesquisadora refletir sobre aquilo que está sendo relatado, pois, como se trata de estudo de percepções, podem ser encontradas inúmeras situações ocorrendo no ambiente de pesquisa. Assim, questionar-se sobre o que é fundamental, como surgem os processos observados e qual o significado atribuído pelos indivíduos da pesquisa a eles, é importante para a interpretação dos dados. Os dados serão coletados visando atingir a saturação teórica, a qual é alcançada quando não aparecerem mais dados relevantes. É possível estabelecer as relações entre as categorias e estas estão bem desenvolvidas, em termos de propriedades e dimensões (Nico et al., 2007).

A Análise Temática começa quando o pesquisador busca por padrões e significados, de uma maneira mais ampla, ao observar os dados, podendo inclusive ocorrer durante a coleta de dados. Isso infere à técnica um processo cíclico entre os dados, a codificação e a análise (Souza, 2019) e é finalizado com a produção do relatório sobre os temas, conforme Quadro 12.

Quadro 12 – Etapas da Análise Temática.

Etapas	Descrição
1. Familiarização com os dados	Transcrição, leitura e revisão dos dados, com anotações das ideias iniciais.
2. Códigos Iniciais	Codificação dos dados, selecionando trechos interessantes que representam cada código.
3. Identificação dos temas	Organização dos códigos em torno de potenciais temas.
4. Revisão dos temas	Verificar se os temas identificados fazem sentido no todo e gerar possíveis relações
5. Definição e nomeação dos temas	Análise dos detalhes dos temas e definição de nomes claros.
6. Produção do relatório de análise	Relato científico da análise, apresentando exemplos e <i>links</i> com a literatura.

Fonte: Elaborado com base em Braun e Clarke (2006).

Na etapa inicial, de familiarização com os dados, a leitura destes antes da codificação pode direcionar melhor o pesquisador, levando-o à identificação de possíveis padrões, que ficam mais claros à medida que a análise vai se desenvolvendo. Para identificar os comportamentos dos líderes, conforme procedimento de análise adotado, iniciou-se com a familiarização dos dados (Braun & Clarke, 2006; Saldanha, 2013). Para a análise de dados, cuja ideia era a identificação dos comportamentos do líder e seu reflexo nos controles sociais, cada questionário foi lido e relido (Souza, 2019). Para identificação dos comportamentos do líder, valeu-se da abordagem dedutiva, visto que se utilizou um conjunto de comportamentos preestabelecidos na literatura, propostos por Yulk (2002).

Nessa etapa, é importante a marcação ou anotação de ideias que auxiliarão as etapas subsequentes. Por esse motivo, nesta pesquisa, foram utilizados *post-its*. Na leitura inicial e na releitura de cada questionário, foram feitas anotações em *post-its* de ideias, comportamentos do líder, comportamentos dos colaboradores ou quaisquer outros *insights* que pudessem auxiliar nas etapas subsequentes. Adicionalmente, analisou-se como os comportamentos dos líderes refletiam nos elementos de controle social identificados no estudo de Ensslin et al. (2024): Engajamento; Comunicação; Cultura; e Aprendizagem, com potencial de alavancar o desempenho organizacional.

Para a familiarização dos dados das entrevistas, foi feito uso de memorandos, que são uma etapa intermediária importante entre a coleta e a análise dos dados (Charmaz, 2009) e que auxiliam no processo de abstração de ideias. Após finalizar cada entrevista, observações gerais foram feitas a respeito de *insights* obtidos pela pesquisadora quanto ao entrevistado. Um recorte do memorando é apresentado na Figura 10.

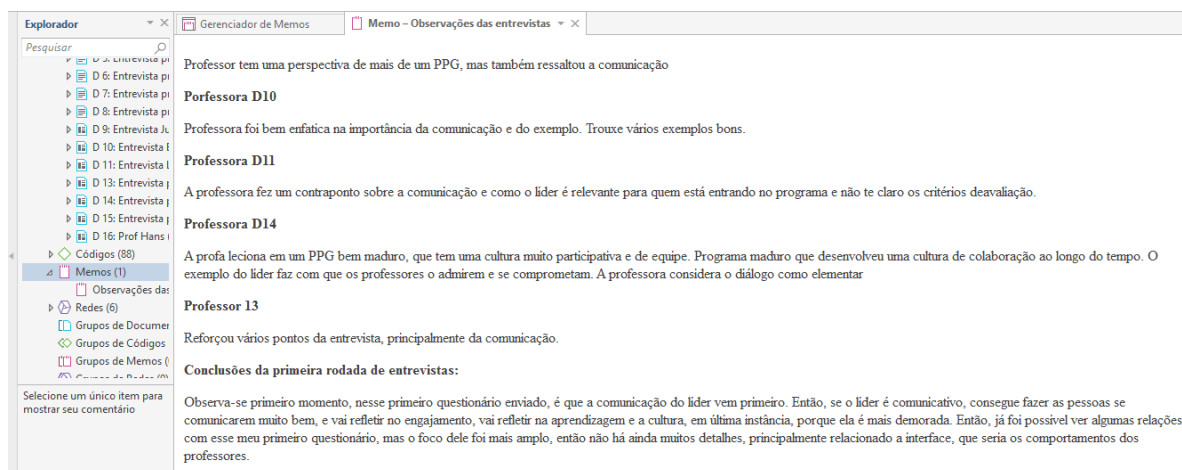


Figura 10 - Recorte do memorando.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os memorandos podem ainda ser utilizados como complemento da codificação, sinalizando o porquê de cada código foi criado e as possíveis relações entre os demais códigos. A redação dos memorandos pode ser útil para explicar e comparar a relação entre os códigos e auxiliar na reflexão sobre os dados.

A etapa 2, códigos iniciais, permite que sejam identificadas características dos dados que são significativas para a análise (Souza, 2019). Segundo Saldaña (2013), um código representa uma palavra ou frase curta, que representa a essência para aqueles dados. É esse processo de atribuir códigos aos dados que permite que se agrupem informações por temas e se explique o fenômeno em análise (Saldaña, 2013). Para o processo de codificação, foi utilizado o *software Atlas.ti* para facilitar o trabalho de criação dos códigos e temas. Os dados do questionário foram codificados, considerando as questões que direcionaram a coleta de dados, com o intuito de encontrar características neles que possam explicar as implicações do comportamento do líder nos controles sociais da avaliação de desempenho. A Figura 11 exemplifica um trecho extraído da codificação.

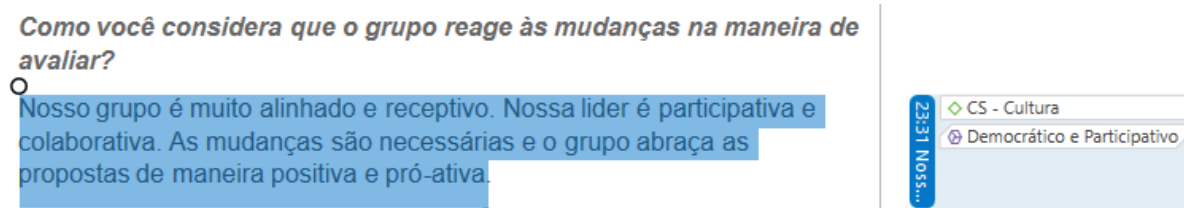


Figura 11 - Exemplo de codificação.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com a codificação dos 40 questionários, foram atribuídos 65 códigos. A nomenclatura dos códigos foi designada de acordo com seu significado; em alguns casos, a pergunta já direcionava para o sentido de análise. No exemplo apresentado na Figura 11, a pergunta questionava indiretamente sobre aspectos relacionados à cultura do PPG; logo, foi atribuído o código ‘CS – Cultura’, visto que há características que sinalizam um padrão de comportamento entre os membros do PPG. Apesar de haver uma certa limitação com relação à saturação teórica na análise dos questionários, já que eles foram coletados conjuntamente, ao realizar a codificação dos dados, percebeu-se que, com base no questionário 35, não houve a criação de novos códigos.

De modo semelhante, os dados das entrevistas foram codificados; contudo, diferentemente dos questionários, à medida que as entrevistas foram feitas, os dados já foram codificados, no intuito não só de encontrar a saturação teórica, mas também de incluir nas entrevistas subsequentes possíveis questionamentos que se mostravam importantes. Exemplo disso foi que, na terceira entrevista, o professor entrevistado ressaltou o papel da cultura, por isso, uma pergunta adicional foi incluída focada nesse aspecto.

No que tange à saturação teórica, embora Braun e Clarke (2006) mencionem que o foco da análise temática é desenvolver temas ricos e coerentes, e não um ponto em que nenhum dado novo seja identificado, observou-se que a quantidade de códigos novos foi diminuindo, como pode ser observado no Quadro 13, conforme as entrevistas iam sendo codificadas; e, na 11ª entrevista, nenhum novo código surgiu. Mesmo assim, foram feitas entrevistas subsequentes mediante o contato dos professores dispostos a participar dela.

Quadro 13 – Etapas da Análise Temática.

Codificação	Códigos Novos	Códigos totais
1ª entrevista codificada	19	19
2ª entrevista codificada	14	33
3ª entrevista codificada	11	44
4ª entrevista codificada	14	58
5ª entrevista codificada	6	64
6ª entrevista codificada	8	72
7ª entrevista codificada	4	76
8ª entrevista codificada	6	82
9ª entrevista codificada	3	85
10ª entrevista codificada	1	86
11ª entrevista codificada	0	86
12ª entrevista codificada	0	86
13ª entrevista codificada	0	86
14ª entrevista codificada	0	86
15ª entrevista codificada	0	86

Fonte: Elaborado com base em Braun e Clarke (2006).

A etapa 3, identificação dos temas, consiste em analisar os códigos gerados, identificando como eles podem formar um tema abrangente (Braun & Clarke, 2006). Um tema evidencia algum aspecto relevante dos dados em relação ao problema de pesquisa (Braun & Clarke, 2006, Souza, 2019). Nessa etapa, pode-se fazer uso de tabelas ou mapas mentais para auxiliar a classificação, e se começa a pensar nas possíveis relações existentes entre os códigos agrupados. Ao final dessa etapa, há candidatos a temas e subtemas, melhor explicados na seção Resultados.

Na etapa seguinte, revisão dos temas, os candidatos a temas e subtemas são refinados, ou seja, é feita uma revisão nos temas, e somente aqueles que possuem dados suficientes para validá-los tornam-se temas efetivamente. Há outros ainda que podem ser divididos. Cada tema deve conter uma combinação de padrões comuns entre eles e ser claramente distinto dos demais (Souza, 2019). Cada tema deve ser suficientemente trabalhado até que se possa chegar a um candidato a mapa temático.

Na etapa 5, nomeação dos temas, com os mapas temáticos definidos, busca-se pela essência de cada tema (Braun & Clarke, 2006). Uma análise detalhada dos códigos compreendidos por cada tema e seus respectivos trechos permite identificar o que é importante nos dados. Para cada tema, é feita uma descrição detalhada, conectando os códigos ao elemento central de análise. Para finalizar, a produção do relatório de análise abrange a descrição da

análise completa dos dados, evidenciando as relações e apresentando as evidências encontradas (Souza, 2019).

3.7.3 Construção de métricas de desempenho

Para o desenvolvimento das métricas que mostram como o desempenho dos PPGs pode ser melhorado com o fortalecimento dos controles sociais, será feito uso da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C), mais especificamente a construção de descritores da etapa de estruturação do modelo. Partindo da proposta de que a promoção dos controles sociais promove melhorias nos desempenhos individual e organizacional, para a construção das métricas qualitativas, o processo de codificação detalhado na seção anterior foi utilizado como direcionamento, conforme Martins e Ensslin (2023).

Com as métricas propostas, será demonstrado como a interface atua como promotora dos controles sociais e, como isso, reflete em métricas de desempenho, tomando por base os critérios da ficha de avaliação da CAPE, de 2025/2028, e o *feedback* das avaliações, de 2021, dos PPGs dos professores que participaram das entrevistas, nos aspectos considerados para pontuação dos três pilares de avaliação da CAPES, conforme Figura 12.

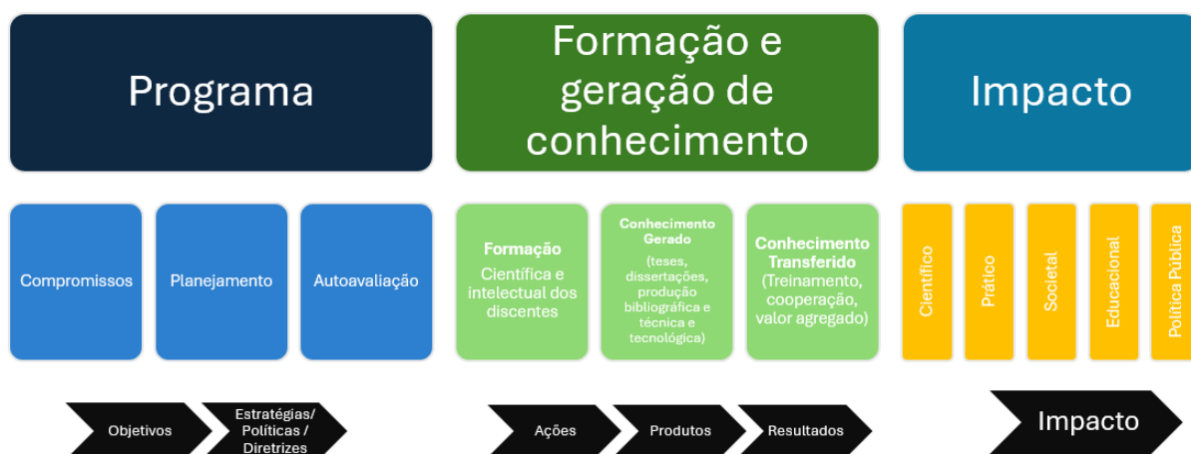


Figura 12 – Pilares de avaliação da área 27.
Fonte: CAPES (2025).

Foram construídos estes 11 descritores: dois para o pilar do Programa; quatro para o pilar de formação e geração de conhecimento; e cinco para o de impacto. Para a construção de cada descritor, foram apontados o objetivo de mensuração, uma medida de desempenho e uma

escala qualitativa indicando o mínimo aceitável e a meta. Também foram apresentados quais elementos da interface cujos controles sociais são estimulados pelas ações do líder em cada descritor. Cabe destacar que a metodologia MCDA-C propõe que as escalas de avaliação compreendam todas as possibilidades de ocorrência, seguindo assim os fundamentos da Teoria da Mensuração (Stevens, 1946). Isso implica que devem ser consideradas todas as combinações possíveis entre as propriedades do descritor. Contudo, como a proposta, nesta pesquisa, é exemplificar como o desempenho pode ser melhorado pelo fortalecimento dos controles sociais, para algumas situações consideraram-se critérios de rejeição, cuja presença de alguma propriedade específica inviabiliza a existência de outra, conforme exemplificado na Figura 13.

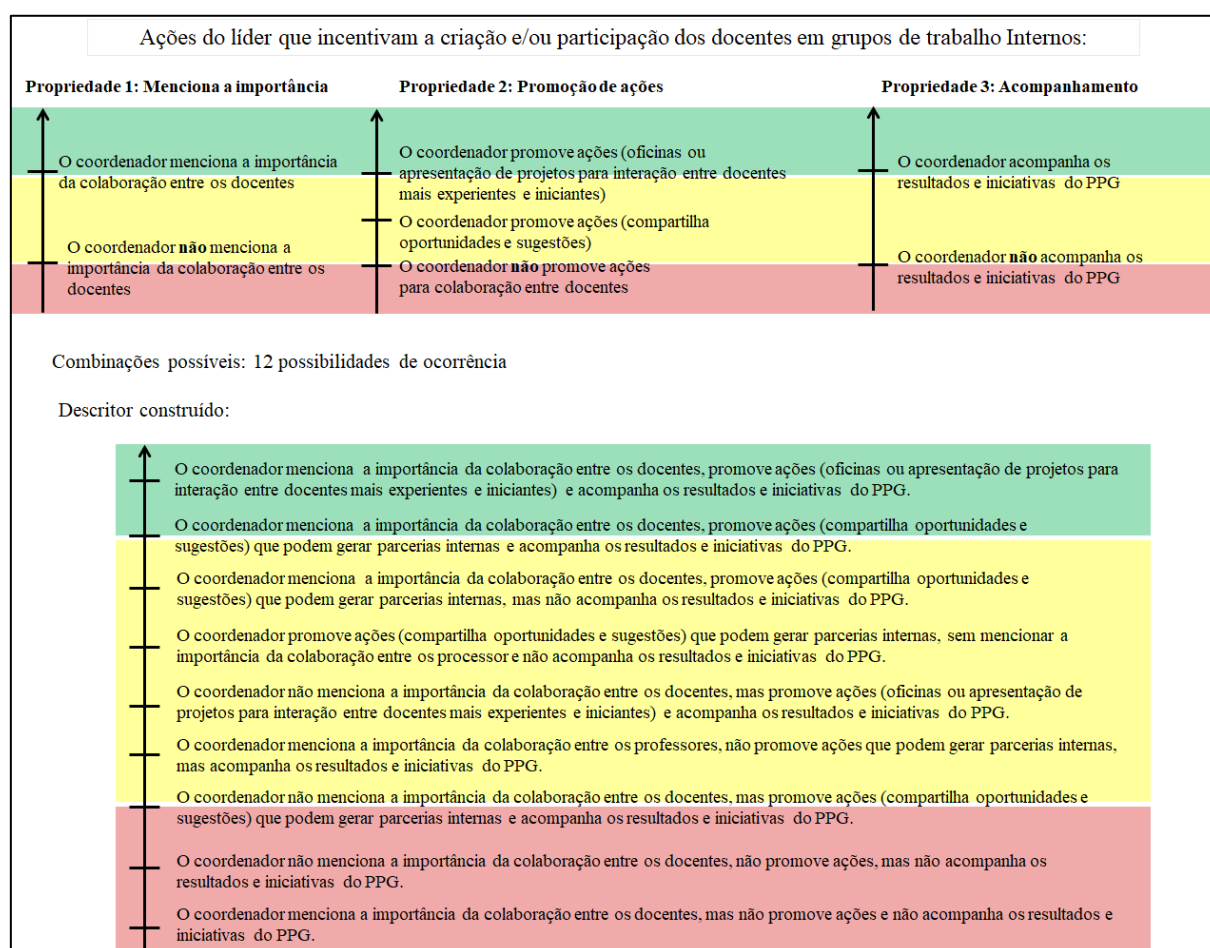


Figura 13 – Pilares de avaliação da área 27.

Fonte: CAPES (2025).

Como pode ser percebido, as combinações aceitáveis para esse descritor são oito. Isso se deve a algumas situações serem rejeitadas. Por exemplo, a situação em que o coordenador não menciona a importância, não promove ações e nem acompanha os resultados do PPG, não é uma possibilidade considerada quando se trata de um coordenador com perfil

democrático/participativo. O mesmo ocorre para a situação em que ele promove ações e acompanha os resultados, não se espera que, nesse caso, ele não mencione a importância da colaboração entre os docentes.

Após finalizar a construção das métricas e suas relações com os elementos da interface e de controle social, os professores que participaram das entrevistas e os coordenadores dos respectivos PPGs foram convidados para legitimar as métricas a fim de garantir que as escalas representem suas percepções. Os convites foram enviados para o *e-mail* dos 15 professores e de seis coordenadores. Desse total, sete professores participaram da legitimação dos descritores, mediante o aceite para participar de uma nova entrevista, dentre os quais dois já tiveram a experiência de atuar como coordenador.

3.8 RIGOR DO ESTUDO QUALITATIVO

Uma das críticas à pesquisa qualitativa é que ela possui um respaldo subjetivo, limitando-se a um contexto restrito (Gray, 2016). Por isso, adotam-se estratégias que minimizem ao máximo os vieses que a pesquisa possa apresentar e garantam dados válidos e confiáveis. O Quadro 14 apresenta os critérios adotados para assegurar o rigor desta pesquisa.

Quadro 14 - Procedimento para garantir o rigor da pesquisa.

Crítérios	Preocupações da pesquisa	Fase da pesquisa
Credibilidade	Fontes diversas de evidência e conexão das evidências com as conclusões do estudo	Coleta de dados e escrita dos resultados
Transferibilidade	Detalhamento da escolha de uma base teórica robusta para conduzir a pesquisa	Detalhamento do projeto de pesquisa e escrita dos resultados
Confiabilidade	Declaração prévia do propósito da pesquisa, utilização do protocolo de pesquisa e atenção ao rigor metodológico	Projeto de pesquisa e coleta dos dados

Fonte: Elaborado com base em Sampieri, Collado & Lucio (2013).

Para assegurar a validade do constructo, serão usadas diversas fontes de evidências, conforme descrito no Quadro 14. Por meio da análise conjunta dessas diferentes fontes, é possível fornecer resultados consistentes. Com relação à validade externa, preocupa-se com a possibilidade de generalizar os resultados do estudo. Ao tratar de dados qualitativos, essa generalização é analítica, resultante do conjunto de resultados. Nesta tese, a generalização pode ser observada com base no *framework* apresentado, resultante da imersão teórica da pesquisadora que pode ser replicada em diferentes contextos.

A confiabilidade garante a redução de erros e análises tendenciosas advindas de vieses da pesquisadora. O detalhamento e a transparência metodológica apresentados permitem a replicação da pesquisa, proporcionando mais confiabilidade dos dados.

4 RESULTADOS

Os resultados apresentam as etapas desenvolvidas no trabalho. Inicia-se pela primeira etapa de coleta, cujo objetivo foi identificar os comportamentos dos líderes dos PPGs e seus reflexos nos controles sociais. Na sequência, com base nas entrevistas com os professores de PPGs democráticos/participativos identificados na etapa anterior, são abordados como comportamentos democráticos/participativos do líder refletem nos colaboradores e, conseqüentemente, fortalecem os controles sociais. Por fim, um conjunto de métricas é apresentado para ilustrar como o coordenador, ao promover os controles sociais, possibilita a melhoria do desempenho.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DO LÍDER

Os 65 códigos criados foram classificados em temas potenciais. Buscou-se classificá-los de acordo com os comportamentos do líder, alinhados ao que foi verificado na literatura e proposto no *framework*. Pode-se perceber, na análise dos códigos, uma clara distinção entre os líderes de comando/controle e os democráticos/participativos. No perfil de comando/controle, percebeu-se a presença marcante de comportamentos de tarefa, “líder não se preocupa com o envolvimento dos professores (respondente = R31)”; “não havia preocupação com o envolvimento (R13)”; e “o líder incentiva o compartilhamento de ideias somente de algumas pessoas com maior alinhamento pessoal (R19)”. Já nos líderes com perfil democrático/participativo, predominaram comportamentos como “dando exemplo, incentivando, envolvendo todos os participantes (R18)”; “apresentando as necessidades e ouvindo as possibilidades (R28)”; e “é proativo e engajado (R9)”.

Assim os códigos foram segregados nestes dois temas potenciais: Comando/Controle (Figura 14) e Democrático/Participativo (Figura 15), e analisados de maneira individual. Os resultados são apresentados a seguir. Nessa análise, serão evidenciadas, simultaneamente, as etapas 04 (revisão e refinamento); 05 (definição e nomeação dos temas); e 6 (relatório) da Análise Temática. Destaca-se que, apesar de parecer que o líder de comando/controle possui uma maior influência sobre os controles sociais dada a maior variedade de códigos, a codificação apresentada na Figura 15 possui maior densidade evidenciando maior profundidade.

4.1.1 Líder de Comando/Controle

Dado que o líder pode influenciar os demais para atingir certos objetivos, percebeu-se que, em alguns casos, na análise dos comportamentos de comando/controle, não há presença ativa do líder. Nesse caso, observou-se também o processo de avaliação de desempenho visto como algo que separa as pessoas e focado somente nas normas estabelecidas pela CAPES para avaliação do Programa, com olhar para o que é necessário para mensurar o desempenho (Islam et al., 2019).

Riisla et al. (2021) e Fernandez et al. (2010) mencionam que os líderes, com a orientação voltada para tarefas, buscam comunicar metas e padrões de desempenho esperados. Nos casos analisados, como esses padrões já estão estabelecidos pela CAPES, há uma preocupação voltada em como atingi-los, no entanto os reflexos do comportamento do líder nos professores dos PPGs estão voltados para a individualidade, em que cada docente age de acordo com suas habilidades (R14), sem a preocupação de como as normas da CAPES refletem no coletivo (R38) e a comunicação do comportamento esperado dos professores é visualizada pelas regras de credenciamento e descredenciamento dos Programas (R14). Dentre os comportamentos dos colaboradores, verificou-se que há motivação nesses PPGs; entretanto, trata-se de uma motivação intrínseca, relacionada às ambições pessoais para se destacar. Ou seja, observa-se uma liderança passiva em termos de direcionamento e motivação coletiva, com pouca preocupação com a integração dos docentes e poucos esforços para promover sinergia entre as práticas de gestão de desempenho.

Analisando o âmbito do líder e dos controles sociais, nota-se que a comunicação é percebida como deficitária e resulta em falhas no processo comunicativo. No geral, há diferentes canais de comunicação utilizados, como *e-mail*, *Skype*, *WhatsApp*, etc. Contudo, alguns participantes sinalizaram que “as decisões são tomadas por um grupo de professores, e as reuniões são mais informativas do que consultivas (R35)”; “pouca informação é repassada pela coordenação (R26)”; e ‘faltam *feedbacks* individuais sobre o desempenho dos professores (R33, R36, R14)’; ou que estes ‘ocorrem em situações muito específicas (R1, R23)’. Nota-se que, apesar dos múltiplos canais, a comunicação interna não é convertida em uma colaboração eficaz.

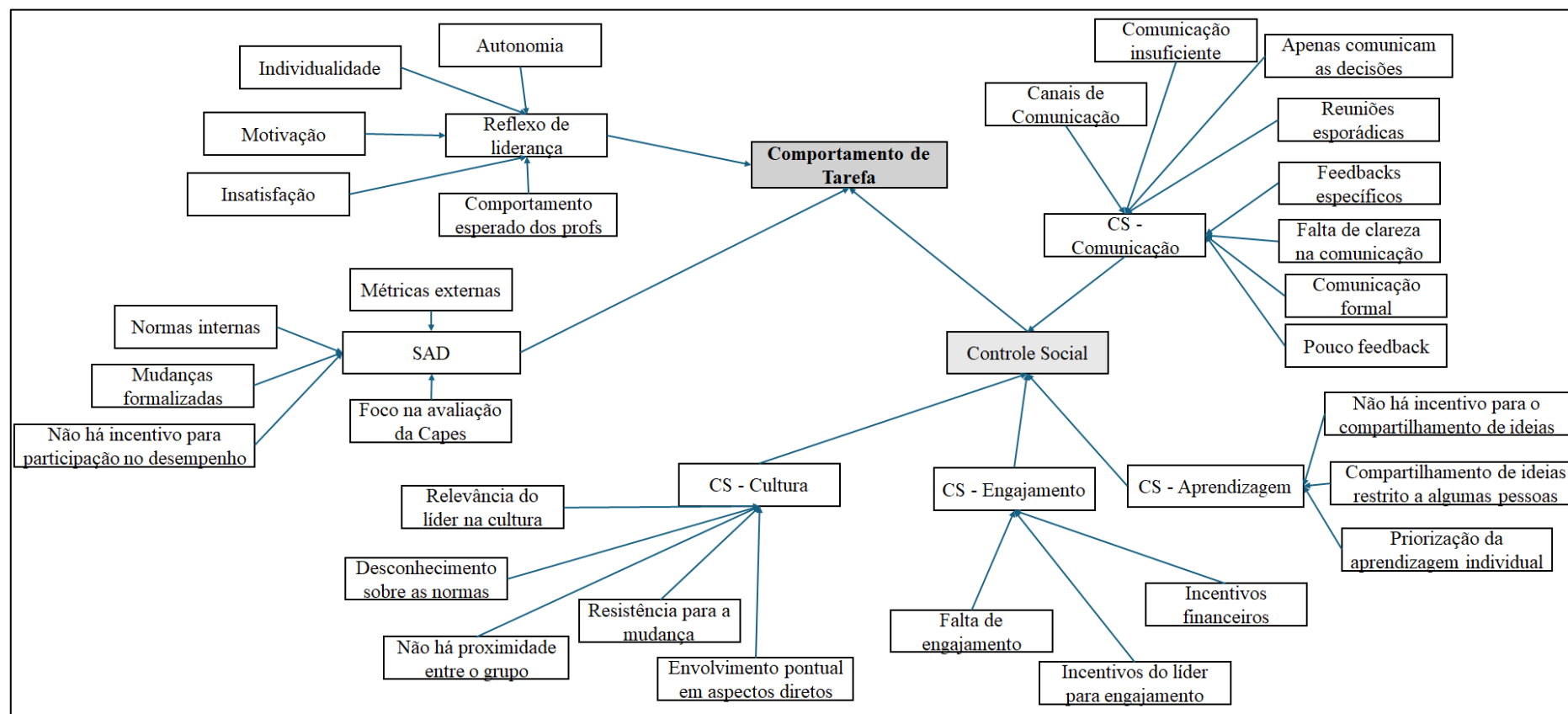


Figura 14 - Mapa temático de líderes com comportamentos de comando/controle.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Em relação à aprendizagem, há pouco incentivo dos líderes quanto ao compartilhamento de ideias (R23, R26), ou ainda que esse incentivo é seletivo, direcionado a alguns professores (R14, R19), o que pode gerar fatores de descontentamento entre os demais. Esse incentivo, seletivo e restrito, ao compartilhamento de ideias provoca insatisfação e limita a construção do conhecimento coletivo. Quanto ao engajamento, há sinalizações de que ‘nem todos estão dispostos a aplicar esforços para obter resultados (R4)’ e que há alguns incentivos monetários que contribuem para engajar-se em obter melhores resultados, no entanto não se pode afirmar ainda que isso é reflexo da líder, visto que certos incentivos financeiros vêm de agências de fomento e nem sempre dependem da decisão do líder para sua distribuição.

Quanto à cultura, os professores consideram que o líder tem um papel importante no direcionamento da cultura ‘através de suas próprias ações (R1)’, ‘reproduzindo-a (R13)’, ou ‘defendendo a continuidade de práticas que não agregam ao programa (R4)’. A cultura desses PPGs é vista como ‘individualista e endógena (R21, R28)’; ‘parte do grupo não tem interesse em mudar (R23)’; ‘o grupo é desagregado (R33, R23)’; e ‘conflituoso (R37)’ e ‘conservadora (R16)’.

4.1.2 Líder Democrático/Participativo

Os líderes orientados para as relações consideram que as interações entre seus colaboradores propiciam melhores resultados, pois há um processo de comunicação efetivo que os faz entender e atuar de modo ativo no processo de avaliação de desempenho (Ukko et al., 2007). Líderes com esse perfil contribuem para o estabelecimento de relações significativas entre os membros da equipe (Nanjundeswaraswamy et al., 2025). Conforme mencionado por um participante: “O líder participativo não tem medo de mudança, entende que não consegue mudar sozinho e, portanto, entende que é fundamental envolver o grupo para o que der e vier (R28)”.

Observaram-se, nesse grupo, características contrastantes ao de comando/controle, a começar pelos comportamentos dos líderes que orientam seu comportamento para as relações e para a mudança, como: ‘incorporar mudanças no processo avaliativo que partiram dos professores (R31, R30)’; ‘reconhecimento (R29, R9, R11)’; e “envolvimento dos professores nas decisões (R30)” em que a coordenação apresenta o que precisa ser feito e, em conjunto com os professores, é elaborado um plano de ação com responsáveis e prazos, fortalecendo a organização e o comprometimento com planos de ação colaborativos. Os incentivos

mencionados por esses PPGs também abrangem prêmios de publicações em revistas de alto impacto.

Quanto aos reflexos dos líderes no grupo, a motivação também foi citada tanto como motivação intrínseca, como pelo ‘encorajamento para se dedicar e engajar no grupo (R27)’. Outro ponto mencionado pelos professores é a confiança no líder, visto que “há muita confiança no líder e a reciprocidade na participação do conjunto de docentes ocorre de forma muito fácil (R25)”, sinalizando que, ao conquistar a confiança dos colaboradores, os indivíduos se sentem mais valorizados, melhorando o comprometimento com os objetivos organizacionais, e o líder promove o controle social de engajamento. Tal aspecto foi percebido também no estudo de Mackenzie e Bititci (2024), em que, ao proporem ações focadas na confiança e comunicação, houve melhora no envolvimento dos colaboradores.

Mais especificamente a respeito dos controles sociais, verifica-se um processo comunicativo mais efetivo, cuja prática de oferecer *feedback* regular, individual ou coletivo, é utilizada para alinhar expectativas, propor melhorias e discutir metas. Isso abrange discussões sobre o desempenho abaixo do esperado (R15, R27); como as metas serão alcançadas (R22, R31, R22); ou como direcionar o alcance de resultados individuais e coletivos (R20). Houve amplo consenso entre os participantes a respeito da abertura do líder para ouvir, debater e explicar mudanças, ideias e como os professores serão avaliados. As reuniões para discussão dos critérios de desempenho e melhoria do PPG são mais frequentes nesse grupo, algumas mensalmente, e os líderes promovem reuniões para discutir critérios de desempenho, explorar novas ideias (R28) e comunicar diretrizes institucionais (R9).

Na percepção dos professores, o líder pode estimular a aprendizagem do grupo de professores por meio de reuniões entre os grupos de pesquisa, informativos internos para os professores (R30); estímulo pela busca de competências específicas (R31); promoção de cursos, eventos e parcerias (R22); e estímulo à produção individual (R30), que é acompanhada pelo reconhecimento da equipe como agente de decisão (R40).

De uma maneira relacionada, pode-se observar o engajamento e a cultura do grupo democrático e participativo. Um grupo receptivo às mudanças e contribuições é resultante de um bom relacionamento entre o grupo de professores. É um grupo de perfil mais engajado (R18, R20, R28, R6, R7, R11) e comprometido com o desempenho do Programa (R25), o que favorece a participação na tomada de decisão. Observa-se uma cultura mais aberta (R32) e coletiva (R22), a qual se refere a práticas que favorecem o fluxo de informações de forma bidirecional, transparente e clara, conduzida pelo líder no alcance das metas e dos caminhos para o futuro (R22, R15, R18), além de fortalecer os valores e princípios que guiam o Programa (R20). Ao analisar esse conjunto de informações, é possível perceber que, quando o líder demonstra o espírito participativo e colaborativo, os professores se sentem confortáveis para participar, compartilhar e debater ideias e promover mudanças necessárias para melhorar o desempenho do PPG.

4.1.3 Comparativo entre os comportamentos do líder

Ao analisar a descrição de cada mapa temático, é possível perceber o contraste entre as duas orientações de comportamento. O líder de comando/controle tem uma atuação que limita o fortalecimento dos elementos de controle social analisados, principalmente se o líder for excessivamente centralizador, o que dificulta o surgimento natural das dinâmicas sociais. Enquanto o líder democrático/participativo atua sobre a promoção desses elementos de controle social, visto que se trata de elementos que emergem das interações sociais e podem ser estimulados pelo líder.

Foi possível perceber diferenças relevantes no processo comunicativo. Em ambos os casos, há diferentes canais de comunicação disponíveis; no entanto, no grupo de comando/controle, há situações em que os participantes mencionam que as mudanças na forma de avaliar raramente são discutidas e o grupo fica perdido (R19), ou ainda que têm conhecimento superficial sobre as formas de avaliação (R23). Ou seja, a existência de canais de comunicação não pode ser considerada como um fator determinante para garantir uma comunicação satisfatória. Mesmo sendo apontado por autores como Sardi et al. (2020) e Jardioui et al. (2019) que os canais formais/informais de comunicação favorecem a troca de informações, um líder democrático/participativo pode encorajar o compartilhamento e a discussão de informações importantes (Nudurupati et al., 2021).

A comunicação, na gestão do desempenho, é vista como um elemento importante, pois faz com que o fluxo de informações fique acessível mais rapidamente às pessoas, uma necessidade holística dos SADs para melhorar o desempenho organizacional (Ukko et al., 2007). Isso ficou evidente no grupo democrático/participativo, em que há abertura entre o líder e os docentes para expor ideias (R11), e os canais de comunicação são utilizados para *feedback contínuo* e compartilhamento de conhecimento. Além disso, há reuniões formalizadas para discussão estratégica sobre normas externas e internas e definição de ações necessárias para a avaliação do Programa entre todos os professores. Quando o líder manifesta esse tipo de comportamento, comunicativo e inclusivo, os colaboradores tendem a vê-lo como acessível e respeitoso, refletindo na confiança e no bem-estar dos colaboradores (Su & Baird, 2017). Para que a comunicação aconteça de maneira natural no PPG, o líder contribui para que a troca de ideias e informações aconteça efetivamente, refletindo no engajamento e na aprendizagem do grupo de modo simultâneo.

No âmbito do engajamento, no grupo de comando/controle, não foi possível identificar fatores que promovam o engajamento, talvez pelo fato de que, conforme apontado por Fitzgerald et al. (2013), os líderes que trabalham sem envolver os colaboradores apresentaram baixos níveis de engajamento, indicando que o engajamento depende de um ambiente em que os colaboradores se sintam valorizados e sejam reconhecidos. Esses aspectos, foram observados nos PPGs com líderes democráticos/participativos, cujo líder cria essas condições, e o reconhecimento e a autonomia estimulam o alcance dos objetivos, e as relações de confiança engajam os colaboradores (Islam et al., 2019; Zhu et al., 2005). O apoio do líder promove o bem-estar dos professores (Gruman & Saks, 2011), o que faz com que se sintam comprometidos com as metas de desempenho.

No que tange à aprendizagem, a comunicação aberta favorece a disseminação de ideias, troca de experiências e conhecimento e contribui para o desenvolvimento coletivo (Odiri & Ideh, 2021). Ambos os grupos promovem aprendizagem, no entanto, no grupo democrático/participativo, há o incentivo do líder pela busca de novos conhecimentos (R18), organização de grupos de inovação e pesquisa (R30) e promoção de um ambiente favorável para discussão e aprendizagem entre os professores do PPG. Assim, o líder age como um facilitador da aprendizagem, em que a aprendizagem, individual e organizacional, é maximizada em ambientes em que a troca de experiências e práticas reflexivas que resultam em novas percepções (Castelli, 2016) é incentivada e traduzida em melhoria contínua. A incorporação de tais práticas propicia a busca por diferentes maneiras de melhorar o

desempenho e facilita a mudança (Hess, 2018), fazendo com que a aprendizagem de *loop* duplo crie um fluxo de ideias que promova mudanças positivas para o desempenho individual e organizacional.

A aprendizagem também inclui entender de que forma os indivíduos podem se engajar no processo de gestão de desempenho. Para Gruman e Saks (2011), os líderes precisam entender como podem desenvolver, facilitar e incluir os colaboradores em encontrar formas de melhorar o desempenho, fornecendo apoio e suporte para que isso aconteça. Dentre as afirmações que evidenciam os esforços do líder para entender as necessidades de cada professor, verificaram-se atitudes como o olhar sobre as necessidades específicas (R31) e como cada liderado pode contribuir para o desenvolvimento do grupo (R11).

Tais questões refletem na cultura da organização. Verificou-se um contraste na cultura dos dois grupos, tida como conservadora e, por vezes, individualista no grupo de comando/controle; e de apoio e coletiva, no grupo democrático/participativo. Diferentes autores defendem que o líder tem influência sobre a cultura das organizações (Bititci et al., 2012; Jang et al., 2022; Podolny et al., 2004). Nesse caso, os participantes corroboram essa afirmação, vista principalmente pela condução do líder no alcance das metas e caminhos para o futuro.

No grupo de comando/controle, como a comunicação é restrita, isso interfere na cultura do grupo, visto que parte das interações sociais, que disseminam as rotinas comportamentais e que poderão compor a cultura do programa, ocorre por meio da troca de experiências. Segundo Geer-Frazier (2014), Riisla et al. (2021) e Ukko et al. (2007), os colaboradores veem os valores e comportamentos do líder como um direcionador das normas culturais da organização, pois, conforme visualizado por Garengo e Betto (2022), a incorporação de práticas de gestão participativas pelo líder refletiu em trabalho em equipe e comprometimento. A cultura de apoio e coletiva, moldada pela transparência, proatividade e incentivo do líder (R8, R28, R31), reforça o comprometimento e o trabalho em equipe. Ao disseminar esses comportamentos, o líder promove uma cultura colaborativa, que compartilha objetivos e, ao promover discussões e incentivar a participação dos professores na gestão do desempenho, sendo provocativo com o grupo para melhorar o desempenho (R6), reforça um ambiente voltado para o engajamento e a aprendizagem coletiva.

4.2 IMPLICAÇÕES DOS COMPORTAMENTOS DEMOCRÁTICOS/PARTICIPATIVOS NO DESEMPENHO

Para melhor explicar como ocorrem as implicações dos comportamentos democráticos/participativos (DP) do líder no desempenho dos PPGs, os dados serão discutidos da seguinte forma: (i) Comportamentos do líder; (ii) Reflexos do comportamento do líder nos professores - interface; (iii) Implicações da interface nos controles sociais; e (iv) Discussão das contribuições do *framework* para o desempenho. Para isso, parte-se do exposto na Figura 16.

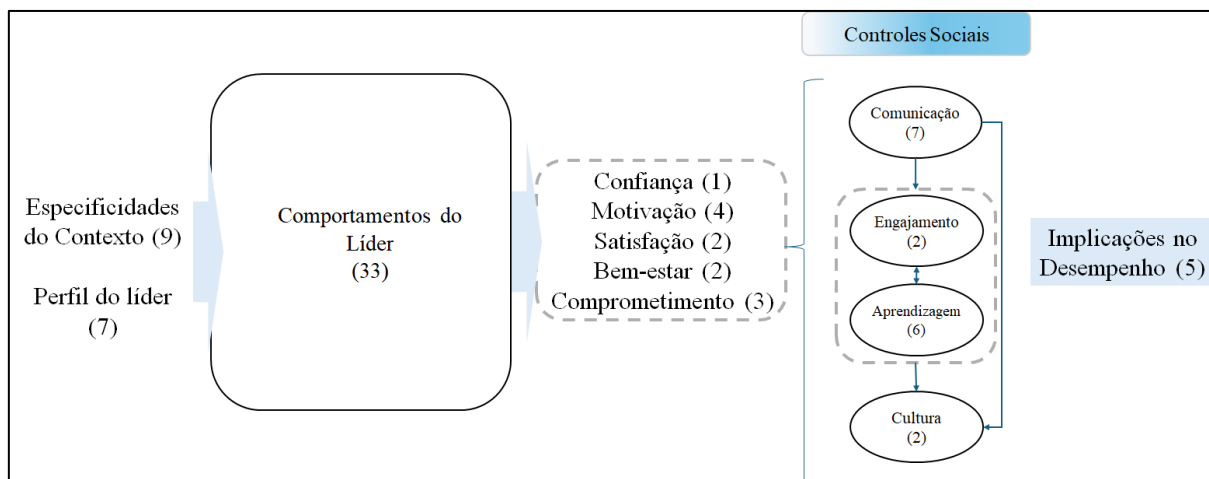


Figura 16 – Implicações dos comportamentos do líder DP.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

4.2.1 Comportamento do líder

Os dados analisados na seção anterior evidenciaram que o perfil de comportamento do líder atua no fortalecimento dos controles sociais da gestão de desempenho. Mais especificamente, isso retrata que o líder tem um papel importante nos resultados organizacionais. Conforme citado por um dos professores entrevistados, “mesmo que o coordenador no contexto acadêmico tenha esse *status* de líder temporariamente, sem dúvidas, a forma como ele mobiliza a equipe, faz diferença” (D1) e influencia diretamente no andamento da discussão. É oportuno, portanto, entender quais comportamentos e atitudes do líder são relevantes para esse contexto. Essa seção demonstra como ocorre essa dinâmica.

4.2.1.1 Especificidades do contexto e perfil do líder

Antes de discutir os comportamentos e atitudes encontrados nos dados empíricos, cabe apresentar algumas especificidades do contexto acadêmico que influenciam a condução do líder. Na Figura 17, é possível visualizar tanto as especificidades do contexto, quanto aspectos

do perfil do líder que refletem no seu comportamento. As especificidades referem-se a questões que são próprias do ambiente da Pós-Graduação, e, de algum modo, interferem na forma como o coordenador deve conduzir o PPG. Um dos pontos iniciais refere-se ao tipo de PPG, visto que um PPG profissional requer um olhar diferente do acadêmico, não só por receber outro perfil de alunos, mas também pelo produto entregue desses Programas, como apontado pelos entrevistados:

D7: a gente recebe alunos com outro perfil.

D8: as abordagens de pesquisa, de ensino, ele está preocupado com que tipo de produto nós vamos entregar. Quando falo produto, eu quero dizer que o profissional tem que ter outras estratégias do acadêmico, que são oficinas técnicas, trabalhos com patentes, etc. Então ele está preocupado com essa qualidade e está trazendo isso para as disciplinas do Programa.

Outro ponto que é característico do contexto é a necessidade de atendimento a um conjunto de critérios da CAPES (D2). Por se tratar de um órgão avaliador abrangente, as medidas de desempenho utilizadas para avaliar os Programas são genéricas, o que de certo modo diverge da exigência do próprio órgão quando, ao aceitar um Programa, pede que ele tenha particularidades (D3); entretanto, as metas emitidas valem para todos os Programas. Um dos professores entrevistados ressaltou: “Se os programas são diferentes e a meta é uma média do que se espera de todos, então algum conflito vai ter, porque a meta deveria ser definida observando as particularidades” (D3).

Por outro lado, a atuação do coordenador como líder pode ser facilitada pela sua experiência em outros Programas, principalmente na coordenação. De acordo com D3, isso amplia a visão do coordenador e faz diferença na forma como ele conduz o grupo. Para D7, professor do mesmo PPG que D3, isso é positivo não apenas para o atendimento das metas determinadas pela CAPES, mas também quanto à transferência de conhecimento, à melhoria do ensino, estrutural e organizacional, do PPG.

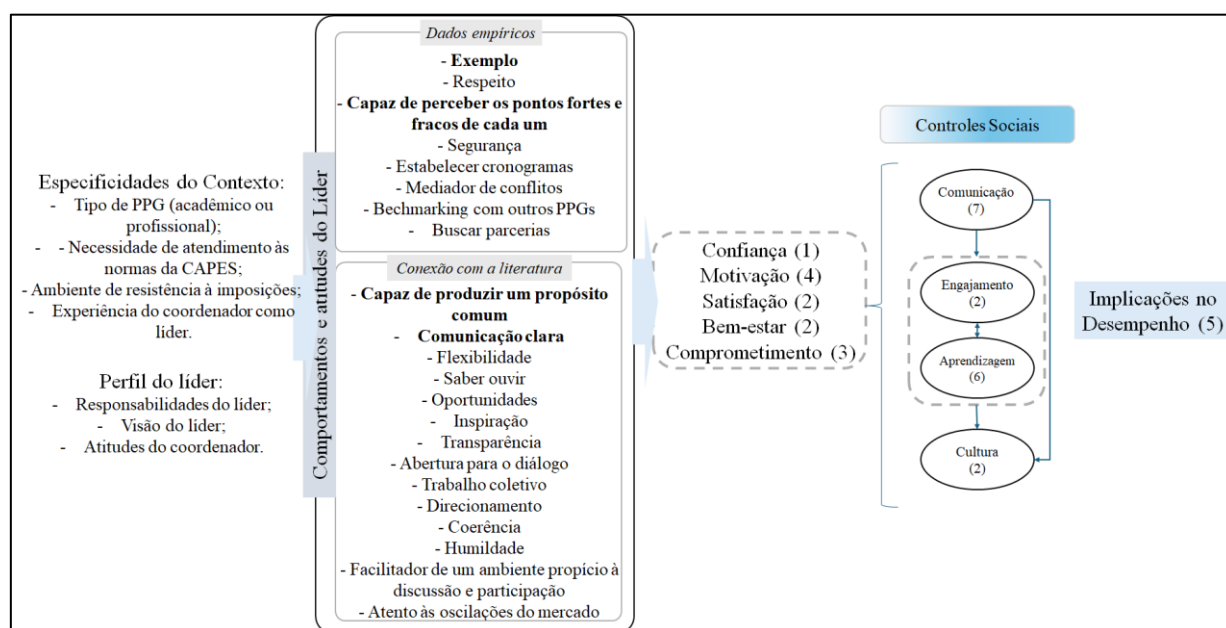


Figura 17 – Comportamentos e atitudes do líder.

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Quanto ao perfil do líder, embora os professores entrevistados possuam vínculo em PPGs com coordenadores que manifestam comportamentos democráticos/participativos, foi possível observar diferentes posturas desses líderes, fato este manifestado explicitamente pelos entrevistados, tanto em comportamentos (ações) quanto em atitudes (disposição). Por exemplo, um deles relatou que o líder tem uma postura de apresentar o problema para o grupo e se mantém como espectador, sendo menos incisivo no ponto de vista particular. Já em outro exemplo, o coordenador apresenta o problema, expõe sua opinião e em seguida abre para os demais. Mas o que esses líderes têm em comum é que estimulam a participação da equipe nas discussões, diferenciando-se na forma como fazem, com comportamentos que podem oscilar entre comando/controle e democrático/participativo, este último de modo predominante.

O fato de o líder manifestar comportamentos de comando/controle não faz com que ele deixe de ser participativo, já que, conforme apontado por Yulk (2002), líderes que demonstram preocupação com os colaboradores, sem deixar de organizar o trabalho e monitorar a entrega, são considerados mais eficazes. Conforme foi verificado, houve apontamentos da mescla de comportamentos do líder, como por exemplo: “eu vejo a cobrança, a injeção de paciência, ele usa todas as possibilidades. Você tem a possibilidade de estabelecer como você vai alcançar cada aspecto, e depois ele vai te cobrar por isso” (D2). Observa-se no exemplo que, embora haja cobrança e monitoramento, os professores têm abertura para decidir a melhor forma para participar do alcance das metas.

Dentre os papéis do líder, atribuídos pelos professores, está a responsabilidade de “fazer as coisas acontecerem, andarem e comunicar” (D15), pois é “ele que responde por qualquer problema que acontecer” (D1). Por isso, é importante que o líder tenha uma visão ampla e clara para conseguir o comprometimento do grupo (D6), em que, apesar de ter como responsabilidade a disseminação das regras e padrões estabelecidos pela CAPES, deve fazer isso por meio de atitudes pautadas no direcionamento (D9); na acessibilidade (D13); e no respeito (D8), para que os docentes contribuam para o desempenho do PPG (D9).

Diante disso, verifica-se que os comportamentos e atitudes do líder não surgem de maneira isolada, mas, sim, com base nas características de perfil do líder e nas contingências do contexto. Essa dinâmica reflete na forma como o líder conduz e se relaciona com a equipe. Segundo Galli e Stewens (2012), a promoção de um ambiente colaborativo, que incentiva o compartilhamento de informações, é importante para a qualidade das relações entre as pessoas que fazem parte da organização. Nos dados empíricos, foram verificados comportamentos e atitudes que emergiram do contexto, conforme apontado na Figura 17, bem como comportamentos e atitudes que confirmam a literatura analisada.

Um dos principais comportamentos que emergiu do contexto, apontados pelos entrevistados, é o **líder ser visto como exemplo**, conforme recortes abaixo:

D14: Ela era o exemplo. É exemplo de altíssima produtividade, o exemplo de alunos extremamente satisfeitos com a orientação. Foi premiada uma das teses que ela orientou...

D15: Ele precisa agir de uma forma que a gente enxergue nele algumas coisas que nós gostaríamos de fazer... Para não ser um discurso vazio.

D6: Não adianta eu ter um coordenador, cujo *Lattes* está atrasado há meses... Além disso, abrir o *Lattes* e não ter nada lá dentro. Não publica, não participa de eventos, não tem produção técnica...

D10: Dando um exemplo, eu penso, e eu observo muito isso, se aquilo que a pessoa fala e aquilo que a pessoa faz tem coerência. Conheço muitos líderes que o discurso é um e a prática é totalmente diferente. Quando eu vejo que existe um desalinhamento grande entre discurso e ação, para mim, perde credibilidade.

Pode-se perceber, pelos trechos apresentados, que, no ambiente da Pós-Graduação, o exemplo do coordenador é um dos comportamentos mais valorizados pelos professores. Pelo relato de D14, observa-se o coordenador como um modelo a ser seguido, tanto pela produtividade quanto pela excelência nas orientações, e serve como sugestão importante de qual tipo de comportamento é esperado dos colaboradores (Riisla et al., 2021). Em complemento, as observações de D15 e D10 demonstram como a credibilidade do discurso alinhado com as ações reflete na integridade do coordenador como líder.

Por outro lado, vê-se que a ausência de exemplos positivos (D6), relacionados à necessidade de produção do líder frente aos itens avaliados pela CAPES como produção científica e técnica, pode enfraquecer a figura do líder como autoridade, além de refletir diretamente em mais dificuldade para atender aos critérios da CAPES que determinam o desempenho desejado pelos Programas. Isso também demonstra que o **exemplo do líder** não se trata apenas de boas práticas, mas da coerência entre o direcionamento necessário para atingir as metas e sua postura como líder ao buscar atingi-las conforme é esperado da equipe.

Alinhado ao exemplo, está a **capacidade de produzir um propósito comum**, o que para os entrevistados é fundamental para ter o envolvimento da equipe no alcance do desempenho esperado. De acordo com Andersen et al. (2018), quando os profissionais e o líder compartilham um mesmo entendimento sobre os objetivos organizacionais, há maior esforço para alcançá-los. Os relatos de D13 e D10 exemplificam como isso ocorreu no PPG ao qual eles estão vinculados:

D13: Nós tínhamos, num determinado momento... um propósito de buscar o nível 7, junto à CAPES. Então, a gente tinha ali esse propósito e fomos discutindo o que faltava, o que precisava fazer. Então, isso foi o que mobilizou o grupo, né? E hoje o que mobiliza é manter a nota 7... E daí sempre o pessoal está muito atento às novas demandas da CAPES, você vai ter, teve várias mudanças nos processos avaliativos, então, a gente procura estar sempre muito próximo... Você vai tendo ações que vão alinhadas com esse propósito, então, acho que um ponto importante do líder é exatamente manter esse propósito, e aí o grupo focado, você vai, de uma forma, fazendo um alinhamento, de expectativas, e essa habilidade do líder de conseguir fazer isso, respeitando as individualidades, é fundamental.

D10: Eu vejo que essa prática de reunir as pessoas, botar as pessoas para conversar, alinhar expectativas e criar um plano de ação para ser desenvolvido em conjunto, isso dá supercerto.

É reconhecido, na literatura, que a capacidade do líder de promover um alinhamento entre os interesses individuais e do grupo é uma característica de líderes eficazes (Elenkov, 2002; Kanji, 2008). Esse propósito compartilhado, ao ser construído de maneira participativa, conecta os objetivos e valores individuais aos organizacionais, possibilitando que as metas estabelecidas conjuntamente sejam mais facilmente alcançadas. Um ponto importante, destacado por D13, é a necessidade de equilíbrio entre o direcionamento e o respeito às particularidades de cada indivíduo, que leva a outro comportamento que se sobressaiu nas entrevistas a **capacidade de perceber os pontos fortes e fracos de cada um**, conforme os trechos apresentados a seguir:

D10: Eu percebo que uma coisa que dá muito certo, é quando você tem uma personalização. Cada pessoa tem uma característica, uma *expertise*, tem uma forma

de trabalhar. Que se valorize o que a pessoa tem de melhor... Tem aquele que quer ser destaque na sua área de conhecimento, que quer visibilidade para suas pesquisas; tem aquele que está em final de carreira; tem o que faz o mínimo... Esses diferentes perfis têm diferentes necessidades de encaminhamento... Ter essa leitura da realidade para respeitar as diferenças, essa diversidade de *know-how* que tem ali, eu entendo que isso é o básico.

D6: São várias cabeças, várias formas de ver as coisas, então ele precisa encontrar uma maneira de lidar com isso, com essas diferenças todas.

D7: Acredito que nesse processo de você tentar criar um bom clima dentro do processo, cada um, com a sua visão do que seja uma Pós-Graduação, porque nem todos têm a mesma visão e o mesmo ponto de vista.

D15: Acho que a principal característica aqui do líder é conseguir identificar nos seus liderados os diferentes tipos de perfil que cada um tem e saber agir de uma forma personalizada, e não padronizada, igual para todo mundo... É conseguir ter essa sensibilidade de perceber “aquele meu professor ali, ele precisa de um pouquinho mais de pressão, o outro ele sabe me entregar, mas ele tem o tempo dele.

Essa sensibilidade, nos Programas de Pós-Graduação, é especialmente relevante, visto que cada PPG é composto por profissionais com trajetórias em diferentes níveis. O trecho destacado por D10 retrata a importância de considerar os pontos fortes de cada um e o momento da carreira de cada docente ao encaminhar as demandas. Os dados apresentados destacam que uma gestão personalizada, no lugar de atitudes padronizadas do líder, é vista como essencial para o alcance do desempenho. Nas citações de D10 e D11, são apresentados exemplos de comportamentos do líder que consideram essas particularidades:

D10: Um professor, quando é contratado no Programa, ele recebe um *checklist*; essas são suas metas anuais... Então o coordenador se senta e explica cada uma das metas, o que fazer e como pode ser feito, a pessoa já entra com a ciência do seu plano de trabalho. Porque é comum a pessoa ser contratada em setembro, por exemplo, em setembro nós não temos ingresso de alunos, então ele vai ficar um semestre inteiro no Programa sem orientar, às vezes, sem ministrar uma disciplina, porque elas já foram alocadas, o cronograma é feito semestralmente, então ele pode focar em outras demandas que são entendidas como prioritárias. Isso é muito legal, porque vai fazendo com que a pessoa se adentre no Programa, com a clareza daquilo que é prioridade estratégica para o PPG.

D11: Essa questão da avaliação da CAPES, por exemplo, há coisas que eu nem saberia que seriam avaliadas, que eu nem ia registrar, daí ele [coordenador] falou isso aqui tem a ver com aquele projeto, tu tiveste produção tecnológica: tu coordenaste um evento, um congresso, isso serve de produção tecnológica. Como que eu ia saber que coordenar um evento científico era uma produção tecnológica? Eu não ia saber.

Ambos os exemplos mostram a postura do líder com professores com pouca experiência no Programa e na Pós-Graduação, que fazem diferença no atendimento dos objetivos do PPG. Por serem novos, podem ainda não estar familiarizados com a dinâmica do PPG e não têm conhecimento total acerca dos critérios de avaliação e das metas institucionais. A atitude do líder de se colocar à disposição dos professores, para esclarecimento e direcionamento estratégico, facilita a integração dos docentes ingressantes no Programa. Essas

práticas, características de líderes que se preocupam com os relacionamentos (Islam et al., 2019; Riisla et al., 2021), contribuem para que os docentes entendam como podem contribuir individualmente para o desempenho esperado do PPG.

Entre os comportamentos democráticos/participativos destacados na literatura, verifica-se a predominância da **comunicação** (Awamleh & Gardner, 1999; Austin & Currie, 2003; Ukko et al., 2007; Ozcelik et al., 2008; Kanji, 2008; Wang et al., 2011; Fitzgerald et al., 2013; Johansson et al., 2014; Spurgeon et al., 2015; Castelli, 2016; Ratnadi et al., 2020; Garengo & Betto, 2022); **do suporte e estímulo à inovação** (Elenkov, 2002; Zhu et al., 2005; Fernandez et al., 2010; Nienaber & Svensson, 2013; Geer-Frazier, 2014; Sayyadi, 2019; Ratnadi et al., 2020; Park et al., 2021; Ahmed & Alkashami, 2022; Almansoori & Ahmad, 2023); **a geração de ideias e criatividade** (Mascareno et al., 2021; Park et al., 2021; Odiri & Ideh, 2021; Ghanizadeh et al., 2021; Jang et al., 2022; Almansoori & Ahmad, 2023); **compartilhamento de valores e missão** (Kanji, 2008; Povah, 2012; Suriyankietkaew, 2013; Sakiru, 2013a; Mumford & Fried, 2014; Sakiru, 2014b; Castelli, 2016; Sobratee & Bodhanya, 2018; Najmi et al., 2018; Ratnadi et al., 2020; Garengo & Betto, 2022; Almansoori & Ahmad, 2023); **incentivo ao trabalho em equipe e participação** (Ozcelik et al., 2008; McGuire & Silva, 2009; Leggat & Balding, 2013; Sakiru et al., 2014a; Sayyadi, 2019; Al-Habib, 2020; Riisla et al., 2021; Odiri & Ideh, 2021; Ghanizadeh et al., 2022; Jang et al., 2022; Garengo & Betto, 2022); **e transparência e ética** (Fernandez et al., 2010; Carter & Greer, 2013; Mumford & Fried, 2014; Spurgeon et al., 2015; Eva et al., 2018; Najmi et al., 2018; Daswati et al., 2021; Ghanizadeh et al., 2021; Jang et al., 2022), que condizem com os comportamentos encontrados empiricamente e ficam evidentes quando se analisam os comportamentos e atitudes do líder, percebidos pelos entrevistados.

Tais comportamentos e atitudes têm potencial de estimular os elementos da interface proposta, viabilizados principalmente pela comunicação clara do líder. Observa-se aqui a comunicação tida não apenas como comportamento do líder, mas como controle social. Tem-se o Controle Social da Comunicação em dois momentos: inicialmente, como um mecanismo do líder que promove a participação dos colaboradores, influenciando os elementos da interface; e, posteriormente, como resultante da interface, por meio das atitudes dos professores frente aos comportamentos dos líderes.

A literatura preconiza que, para se ter um bom desempenho, as pessoas precisam ser informadas sobre todos os processos (Serfontein & Hough, 2011). As empresas têm modificado a forma como usam as informações de desempenho para a gestão, respondendo a essa tendência

com uma abordagem mais participativa que envolve a comunicação clara, transparente e acessível (Johansson et al., 2014; Nudurupati et al., 2021), que contribui para a execução bem-sucedida do planejamento e para o alinhamento dos objetivos. Segundo Ukko et al. (2007), líderes que interagem frequentemente com os colaboradores, inclusive em momentos informais, contribuem para o desempenho geral (Sardi et al., 2020). Foi observado que, essa perspectiva é compartilhada pelos professores entrevistados.

De acordo com alguns relatos, uma comunicação estruturada possibilita que as perspectivas institucionais sejam compreendidas, internalizadas e buscadas de maneira coordenada (D11), além de reduzir possíveis ambiguidades no entendimento do que está sendo avaliado e como será medido (Ojiako et al., 2023). Contudo, o mesmo professor destaca que a comunicação do líder pode ser burocrática demais e o excesso de formalidade pode engessar a comunicação, conforme explicitado abaixo:

D11: A comunicação é um ponto bastante frágil, porque não tem como agradar todo mundo, entendeu? Então tem gente que vai achar o *WhatsApp* demais, tem quem vai achar ótimo porque é menos burocrático, tem quem vai achar formal demais o portal de atendimentos... Às vezes, a gente tenta facilitar, mas o facilitar pode não ser visto dessa forma por todos, as vezes podem achar excessivo, às vezes achar burocrático, tipo assim, é uma comunicação que tem que se dar pelo portal de atendimento, é uma comunicação que tem que se dar pelo e-mail, ou não, é via grupo de *WhatsApp*? A gente tem todos esses canais.

D5: Em alguns aspectos, eu discordo da nossa comunicação que criou, nos últimos dois anos, um engessamento em algumas demandas, principalmente dos professores para a coordenação do Programa, para os técnicos que cuidam lá da secretaria, assim, tem que abrir um chamado para pedir tal coisa. Antes era mais fluida

Conforme apontado por Johansson et al. (2014), um líder comunicativo é aquele que envolve as pessoas no diálogo, compartilha e busca obter *feedback* e pratica uma tomada de decisão participativa. Nos PPGs analisados, observou-se a busca constante dos coordenadores para envolver os professores na tomada de decisão. Os relatos evidenciam que os professores são “constantemente munidos de informações e revisitam as regras, disciplinas, o que os parceiros querem, o que a CAPES quer e o que a universidade quer” (D8). Verificou-se também uma preocupação com a forma como os professores são cobrados e a atenção para os critérios de avaliação que podem passar despercebidos pelos professores. Segundo D1, a forma como ele pontua e alerta sobre os critérios de avaliação contribui para o desempenho de cada professor, o que é avaliado pela CAPES, os prazos para inserir as informações no *Lattes*, o que pontua em cada critério.

Comunicar não somente abrange a transmissão da informação, mas também saber ouvir o que o outro tem a dizer e garantir que as informações foram compreendidas (Ghanizadeh et al., 2022; Levkov, 2018), a forma como o líder conduz, apresenta as informações e como envolve as pessoas na discussão (D2). Quando a comunicação é transparente, os colaboradores se sentem mais à vontade para compartilhar ideias e preocupações (Williams et al., 2018). No contexto acadêmico, isso não é diferente, os professores relataram que se sentem ouvidos no PPG, como apontado por D1: “eu me sinto bem ouvida lá, na verdade eu não sou de falar tanto, mas o que a gente fala, a gente é ouvida”.

Isso não apenas reflete positivamente nos professores, como também pode contribuir para o desempenho organizacional (Elenkov, 2002), pois o diálogo entre o líder e o colaborador facilita a resolução de problemas (Daswati et al., 2021). Os dados analisados compartilham essa percepção. Para D10, o olhar para um mesmo problema com uma perspectiva diferente pode sugerir outras formas de resolver um problema, de gerar processo, de encaminhar soluções para o que acontece no dia a dia dos Programas Stricto Sensu. Portanto, a capacidade comunicativa do líder não só é benéfica para o fluxo de informações e alinhamento, mas também cria condições para outros comportamentos participativos dos colaboradores (Lee et al., 2017).

4.2.2 Reflexos do comportamento do líder nos professores – interface

Os dados analisados reforçam o proposto de que a atuação do coordenador democrático/participativo, em seu papel de líder, pode refletir positivamente na confiança, bem-estar, motivação, satisfação e comprometimento dos professores, conforme a Figura 18. Cada um desses elementos pode ser intensificado por diferentes comportamentos e atitudes do líder, conforme será discutido nesta subseção.

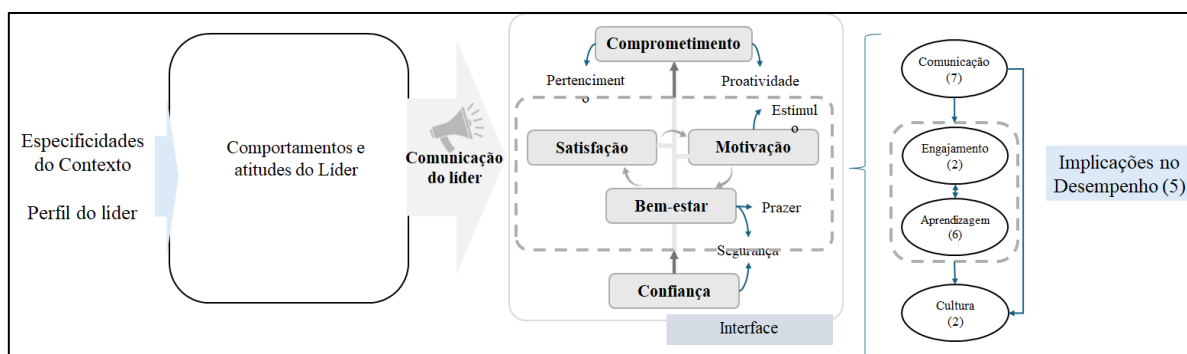


Figura 18 – Reflexos dos comportamentos e atitudes do líder na interface.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

4.2.2.1 Confiança

No contexto analisado, a capacidade do líder de se comunicar bem é percebida como a base para os relacionamentos. Conforme percebido pelos professores, por meio dela, o líder contribui para um ambiente em que há confiança, motivação, satisfação, bem-estar e comprometimento. Johansson et al. (2014) mencionam que o modo pelo qual as informações são comunicadas pelo líder é decisivo para criar um ambiente de confiança e motivá-los para o trabalho (Daswati et al., 2019; Sobratee & Bodhanya, 2018; Wei et al., 2020). Líderes que são tidos como referência por suas equipes, que executam seu trabalho de forma transparente e alinhada com seu discurso, promovem a confiança com seus pares (D10; D11; D15) e a cooperação nas relações de trabalho (Castelli, 2008).

A criação de laços com a equipe, embasada em valores compartilhados (Zhu et al., 2005), fortalece as relações de confiança, respeito e admiração (Van der Weide & Wilderom, 2004; Waldman et al., 2004). Os relatos de D6 e D15 mostram que poder contar com o líder em momentos de dificuldade e tê-lo como referência gera segurança nos membros da equipe, mostrando-se condizentes com Islam et al. (2019). Como apontado por Li et al. (2021), a confiança no líder tem relação com o suporte oferecido e construção de relações sólidas e íntegras, elementos que, embora nem sempre explícitos, estão presentes nos relatos de D8, D10 e D14, demonstrando que a confiança não se trata apenas de um elemento emocional, mas também funcional, já que poder contar com o líder para tirar dúvidas e ter orientação implica segurança para executar as demandas.

Tanto a clareza nas expectativas quanto a comunicação bidirecional podem reduzir conflitos e o senso de segurança psicológica (Ukko et al., 2007). Esses atributos são definidos na literatura como aspectos que permitem mais liberdade para inovar (Eva et al., 2018), uma questão fundamental em ambientes como a Pós-Graduação. Quando há confiança no líder, é possível criar um ambiente propício para novas ideias e soluções.

Implicitamente também são observadas, nas falas dos professores, características como integridade e competência do líder, visíveis nos relatos em que eles se preocupam com os professores novos nos Programas, por meio do esclarecimento das expectativas, *feedbacks* individuais e considerando as particularidades de cada um. Segundo Williams et al. (2018), a confiança e as competências do líder refletem na credibilidade atribuída por seus colaboradores, a qual remete à percepção de que o líder tem conhecimento e as habilidades necessárias para

exercer o seu trabalho. Esses comportamentos demonstram que uma gestão que se sensibiliza com as diferenças existentes com flexibilidade entre o estabelecimento de normas e respeito às individualidades, viabiliza a confiança dos professores, que se sentem seguros para serem ativos no processo de gestão de desempenho.

4.2.2.2 Bem-estar

Líderes participativos, que se preocupam com as relações no local de trabalho e o bem-estar dos colaboradores, promovem o senso de apoio e motivam a colaboração entre os pares (Zhang, 2025). Pesquisadores como Jada et al. (2025) argumentam que o bem-estar no ambiente de trabalho, promove uma força de trabalho feliz e produtiva, que contribui para o desempenho. A atitude de colocar o grupo em discussão e construir conjuntamente cada aspecto curricular, da avaliação e modelo de disciplinas, é bem-vista pelos professores. D5 menciona que o estímulo recorrente do coordenador para que os professores proponham ideias e participem coletivamente do processo decisório torna o processo prazeroso e contribui para o interesse em participar. Isso está alinhado com Dimitriu et al. (2025), em que os autores mencionam que a comunicação bidirecional e o *feedback* são ações importantes para a formação do bem-estar no ambiente de trabalho. Para MCguire e Silva (2009), quando o líder demonstra preocupação com o bem-estar das pessoas e implementa sugestões dos colaboradores, cria condições para que as pessoas sintam maior interesse em participar das decisões.

Em ambientes de trabalho colaborativo, os colaboradores ficam menos expostos às incertezas, mesmo no ambiente da Pós-Graduação em que a incerteza e a complexidade são inerentes ao ambiente. Alinhado à comunicação e clareza de propósito, isso tende a reduzir os conflitos, refletindo no bem-estar dos membros da equipe (Ukko et al., 2007). No relato abaixo, é possível visualizar a percepção de D4 quanto à postura do líder frente o grupo:

D4: Quando acontece algum descaminho ao longo de todo esse processo [desempenho], e o coordenador toma as dores da equipe e traz o diálogo coletivo, de rever nossos posicionamentos, os nossos conceitos e junto a gente traça um novo caminho.

Garengo e Betto (2022) mencionam que o diálogo coletivo, por meio da inserção de grupos de trabalho, favorece a superação de obstáculos que dificultam a execução de mudanças necessárias. Um coordenador que oferece suporte à equipe não apenas diante das dificuldades,

mas também da necessidade de ajustes, melhora o desempenho do Programa. Pelo relato de D8, é possível visualizar a atuação do líder nesta situação:

D8: Ele aprimora a equipe para ela estar no lugar que tem que estar... A disciplina mais aderente, o conhecimento, o comportamento do professor e a equipe de alunos. Eu vejo que é recorrente essa tentativa de ajustes. E sempre, com muito respeito, com muito cuidado para não ferir as pessoas, mas pensando estrategicamente no melhor do Programa.

Embora na maior parte dos relatos possam ser observados aspectos relacionados ao bem-estar dos professores, diante da atuação dos coordenadores, de maneira implícita, as atitudes de respeito e apoio do coordenador evidenciam que “tornar o ambiente de trabalho agradável e dar condições para que as pessoas possam entregar o seu melhor” (D15), representam comportamentos que contribuem para o bem-estar do coletivo (Dughera, 2022; Dumitriu et al., 2025) e valorizam o trabalho dos colaboradores melhorando a satisfação e motivação da equipe (Fernandez et al., 2010; Carter & Greer, 2013).

4.2.2.3 Motivação e Satisfação

A literatura preconiza que o líder exerce um papel importante na motivação dos colaboradores (Kaiser et al., 2012; Kulmala et al., 2009; Sakiru et al., 2014), pois ela é influenciada pelas ações do líder (Mumford & Fried, 2014; Li et al., 2021; Ratnadi et al., 2020), e é alcançada pela capacidade do líder de criar um ambiente de confiança (Castelli, 2016). Conforme também percebido por D7, uma das ações necessárias do líder é motivar as pessoas na direção considerando os desafios, as deficiências e as vantagens de cada Programa. A adoção de um perfil de líder com comportamentos e atitudes democráticos/participativos, faz com que os colaboradores se sintam valorizados e ouvidos (Ukko et al., 2007; McGuire & Silva, 2009; Hess, 2018). Diferente de um líder com comportamentos de comando/controle que busca promover a motivação por meio de troca, o líder participativo busca minimizar as tensões psicológicas geradas pela avaliação de desempenho e utiliza como mecanismos motivacionais os valores morais dos colaboradores, tornando-os mais confiantes para atender aos critérios de desempenho (Lee, 2020).

Para Kulmala et al. (2009), a motivação das pessoas possibilita encontrar soluções inovadoras para os problemas. O apoio dos líderes para inovação foi identificado por Park et al. (2021) como um fator importante para o sucesso de mudanças implementadas, tendo como

reflexo maior motivação dos colaboradores para sugerir ideias. No contexto organizacional, a motivação é percebida como um desejo de contribuir para melhorar a organização (Ghanizadeh et al., 2022). Conforme apontado por D11, “quando você coloca para o grupo a discussão, promove essa discussão, é um jeito de cada um entender que pode dar sua opinião e essa opinião vai ser ouvida por todo mundo, então eu acho que isso motiva”. Os dados analisados também mostram que os professores são motivados para ingressar na Pós-Graduação por diferentes fatores que variam desde interesses intrínsecos como o prazer por ensinar, orientar e contribuir para a ciência, até aspectos extrínsecos como *status* e progressão de carreira.

Nas situações em que a motivação intrínseca está presente, o maior envolvimento do professor é natural, mesmo sem outros incentivos (D13; D7; D5). Contudo, por ser algo mais pessoal, ela varia entre os docentes, e, apesar de alguns professores sinalizarem que o líder tem uma certa limitação na motivação, outros compartilharam experiências anteriores em que líderes com perfil de comando/controle tendem a reduzir a motivação de continuar no Programa. Por isso, o líder assume um papel importante ao utilizar abordagens que se adaptam aos diferentes perfis (D2; D15); à busca conjunta pela solução de problemas (D5); ao acompanhamento próximo (D10); e à clareza na definição das metas (D10), podendo refletir em ambos os níveis de motivação.

Os estímulos utilizados pelo líder para motivar suas equipes variam conforme sua orientação de comportamento. Um líder com perfil de comando/controle estimula a competitividade para obter os resultados desejados (Riisla et al., 2021), refletindo em aspectos extrínsecos como recompensas (Almansoori & Ahmad, 2023), além de reduzir a motivação intrínseca já que, caso haja excesso de controle, pode sinalizar desconfiança (Dughera, 2022). Quando o líder pratica ações voltadas para a participação, é possível alcançar outros elementos de motivação, principalmente naqueles professores que ainda não estão mobilizados por questões intrínsecas, como promovendo a autoestima, incentivando a tomada de decisão autônoma e o uso de suas habilidades (Dughera, 2022; Odiri & Ideh, 2021).

Teóricos do campo motivacional mencionam que os comportamentos democráticos/participativos do líder favorecem a internalização da motivação extrínseca, não apenas pelas características de pertencimento, autonomia e competência, mas também fazendo com que obrigações sejam visualizadas como desafios (Deci & Ryan, 1985). Isso também contribui para o alinhamento entre os objetivos institucionais do Programa e dos professores, em que o líder motiva seus colaboradores a alcançar não apenas seus objetivos pessoais (Islam et al., 2019). Há convergência ainda com os apontamentos da literatura quanto à atuação do

líder para auxiliar os colaboradores no alcance de novos patamares profissionais (Islam et al., 2019). Segundo D11, “ele tenta preparar as pessoas para as próximas lideranças, acho que isso é uma motivação”.

A promoção de um ambiente favorável às relações também contribui para a satisfação dos colaboradores (Carter & Greer, 2013; Fernandez et al., 2010; Siddique & Siddique, 2019), a qual é vista como um dos maiores impulsionadores das ações humanas (Lee, 2020). A literatura afirma que líderes democráticos/participativos, que atuam com transparência e honestidade, podem aumentar a satisfação dos colaboradores (Jang et al., 2022; Fernandez et al., 2010; Sakiru et al., 2013). Wang et al. (2011) reforçam que líderes com comportamentos orientados para as relações têm impacto maior na satisfação dos colaboradores do que quando voltados exclusivamente para as tarefas. Os dados analisados apontam resultados semelhantes, em que a satisfação é percebida porque há direcionamento (D2), respeito às individualidades (D14) e cuidado (D10).

A sensação de cumplicidade, proporcionada pela segurança e transparência do líder na condução do PPG, é refletida no trecho da entrevista com D14:

Tem o propósito, e daí o pessoal está sempre muito atento às novas demandas da CAPES... Então a gente procura estar sempre muito próximo... E esse é um ponto importante da liderança, de manter esse propósito... Respeitando as individualidades, tem os projetos individuais dos professores, então, você vai, de uma forma, fazendo o alinhamento de expectativas, e essa habilidade do líder de conseguir fazer isso...

Apesar de não mencionar explicitamente a satisfação, a sensibilidade no alinhamento das expectativas, com respeito às demandas pessoais, sugere que o vínculo com o programa é reforçado por essas atitudes. De acordo com Ozcelik et al. (2008), ambientes emocionalmente positivos tendem a reduzir o estresse, melhorar o bem-estar e refletir na satisfação das pessoas. Assim, um ambiente satisfatório pode ser promovido mediante atitudes do líder que reforçam as questões relacionais de reconhecimento (Islam et al., 2019). Embora os líderes de comando/controle também apresentem efeitos sobre a satisfação dos colaboradores, por se concentrarem no alcance de metas e menos nos relacionamentos, os resultados a longo prazo podem não ser suficientes para o desempenho, já que podem enfraquecer os aspectos intrínsecos das relações (Wei et al., 2020).

Jang et al. (2021) verificaram que a participação dos colaboradores no desenvolvimento das medidas de desempenho melhorou a satisfação no trabalho. Segundo os autores, a construção de relacionamentos transparentes, em que há abertura para participação,

permite que os colaboradores assumam papéis ativos como tomar decisões e considerar o local de trabalho um ambiente justo. No contexto acadêmico, observa-se que a satisfação está vinculada ao ambiente de trabalho e à clareza das metas na atuação do coordenador. O conhecimento sobre o que é esperado de cada um (D2) e os esforços para que os professores participem das decisões sinalizam ações que resultam na satisfação dos professores frente à atuação do líder.

4.2.2.4 Comprometimento

Em ambientes com autonomia, flexibilidade e confiança mútua, há maiores chances de que os colaboradores sejam mais comprometidos, pelo desenvolvimento de um vínculo genuíno com a organização (Zhu et al., 2005; Fernandez et al., 2010). Segundo Johansson et al. (2014), o envolvimento na tomada de decisão melhora o entendimento sobre os processos avaliativos, e isso fortalece o comprometimento dos colaboradores. Riza et al. (2025) reforçam que o comprometimento melhora, pois os colaboradores envolvidos na tomada de decisão sentem que suas contribuições são significativas e valorizadas. De acordo com Austin e Currie (2003), para que as pessoas se comprometam com o processo de mudança nas organizações, é preciso que elas compreendam os processos e se sintam preparadas para mudar. Para viabilizar maiores níveis de comprometimento, o líder precisa não só compartilhar informações relevantes da avaliação de desempenho, como também incentivar o propósito comum com integridade (Avoilo & Walumbwa, 2006).

No contexto acadêmico, altamente volátil não apenas às demandas do mercado na qualificação dos alunos, mas também às inovações inerentes ao contexto, um líder participativo pode promover o comprometimento de diferentes maneiras, como ofertando e divulgando oportunidades de crescimento (Ozcelik et al., 2008) ou definindo claramente as responsabilidades (Kulmala et al., 2009) e objetivos (Su & Baird, 2017). Esses comportamentos promovem a sensação de valorização e pertencimento (Johansson et al., 2014). Os dados da pesquisa revelam que, ao definir conjuntamente o que cada um deve fazer e os caminhos a que se chegar, “todo mundo no Programa, veste a camisa” (D2), ou seja, o comprometimento é fortalecido por meio de práticas de inclusão na tomada de decisão que intensificam a participação dos docentes na busca pelos objetivos do PPG e os fazem sentir parte do ambiente. As falas de D5 e D10, evidenciam que o comprometimento pode ocorrer em diferentes níveis:

D5: E por comprometimento com o programa, é natural que o coordenador olhe para aquelas pessoas que mais se empenham e, talvez, escute um pouquinho mais as opiniões deles do que aqueles que não se empenham tanto, mas não é algo que causa discriminação de opiniões...

D10: É muito focado em plano de ação. A meta é essa, o prazo é esse, e não é aquela coisa de induzir as pessoas. É colocado para o colegiado inteiro. E aí, naturalmente, todos se comprometem. Sempre tem aqueles que não têm comprometimento pleno, mas a perspectiva é essa. Todo colegiado recebe a mesma meta o mesmo prazo, e estimula-se para que as pessoas se comprometam com a tarefa.

O contexto acadêmico, por si só, exige muita dedicação dos professores. Para D11, ao mesmo tempo em que há democracia para discussões, também há cobrança. Isso sinaliza que o comprometimento pode variar de acordo com diferentes fatores como momento da carreira, volume de trabalho e interesses individuais. O comprometimento organizacional pode assumir diferentes formas como o afetivo, que provém de vínculos emocionais, normativos, provenientes do sentimento de obrigatoriedade com a organização ou de continuidade devido aos benefícios econômicos associados (Ozcelik et al., 2008).

Observou-se que a coexistência de múltiplas demandas profissionais que requerem atenção do professor, como orientações, disciplinas e trabalhos técnicos (D11; D1), tem relevância não só no nível de comprometimento do professor, mas na forma como será externalizado, evidenciada pela proatividade com que os professores exercem suas atividades. Ações do líder de disseminar um propósito compartilhado, com metas claras (D7), e o suporte necessário à equipe para que “ela perceber que o líder está junto com ela” (D6) podem atuar como facilitadores na transformação do comprometimento em alcance dos objetivos, pois o colaborador passa a considerar que suas ações são significativas para o alcance dos objetivos organizacionais à medida que percebe o resultado dessas ações (Podolny et al., 2004).

A humildade do líder também é percebida como importante para o comprometimento dos professores. De acordo com D7, “se há humildade, há possibilidade de conversa, de diálogo e o comprometimento”. Segundo ele, nem sempre no meio acadêmico, as regras são muito bem-vistas, mesmo que sejam fundamentais para o cumprimento do desempenho. De acordo com Su e Baird (2017), o comprometimento é mais facilmente alcançado quando as pessoas se sentem respeitadas. Isso foi visualizado no relato de D14, que menciona o cuidado e o respeito do coordenador com os docentes como característicos do PPG.

Assim, quando um líder conquista o comprometimento verdadeiro da equipe, não criando regras adicionais, “é muito mais interessante”. Essas percepções demonstram que, no contexto acadêmico, o comprometimento é uma condição dinâmica e pode ser fomentado pelas ações do líder.

4.2.3 Implicações da interface nos controles sociais e no desempenho

A análise dos dados demonstra uma relação sequencial dos comportamentos do líder nos controles sociais. Com base nos efeitos positivos nas pessoas, o fortalecimento dos controles sociais inicia pela melhoria da comunicação do grupo. A comunicação aberta, clara e transparente faz com que os professores se sintam ouvidos, o que propicia o engajamento, e, uma vez que as experiências conjuntas se traduzem em compartilhamento de conhecimento e diálogo conjunto, a aprendizagem de *loop duplo* ocorre. Em última instância, tais práticas são internalizadas ao ponto de fazer parte da cultura organizacional, cujas práticas já fazem parte do cotidiano do PPG de maneira institucionalizada, conforme a Figura 17.

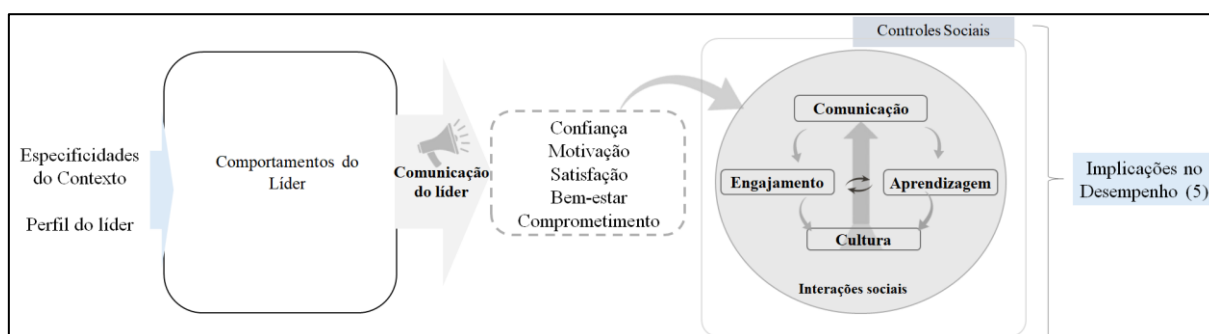


Figura 19 – Fortalecimento dos controles sociais.

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

4.2.3.1 Comunicação

A importância da comunicação na gestão do desempenho é sugerida na literatura por diferentes estudos (Sardi et al., 2019; Sardi et al., 2020; Smith & Bititci, 2017), seja por meios formais ou informais, como um elemento essencial da liderança (Najmi et al., 2018). Se dá por meio da análise do que precisa ser melhorado (*feedback*) e da orientação de como essa melhoria pode acontecer (Ensslin et al., 2024). O incentivo do coordenador para que todos contribuam com ideias nas decisões estratégicas deve proporcionar a adesão voluntária ao processo comunicativo, em que os professores se sintam confortáveis em discordar e serem ouvidos, conforme apontado por D7:

A gente não decide nada que seja de alto impacto, sem que seja convocada uma reunião para deixar isso organizado. Todo o processo de planejamento estratégico foi

construído de modo colaborativo, então a gente sabe exatamente o que a gente quer, todos os professores que estão lá estão alinhados com esse mesmo propósito, e eu me sinto muito confortável em poder, a qualquer momento, enquanto docente, poder emitir minha opinião, poder discordar do coordenador e ser ouvido. Inclusive, o que a gente coloca, não é uma opinião dada e ignorada. A gente dá opinião e de fato a gente vê que são colocadas em prática as melhorias e sugestões que o corpo docente faz.

Isso demonstra que, à medida que os professores sentem que suas opiniões e sugestões são consideradas, se sentem mais à vontade para continuar participando. Em um sistema de avaliação de desempenho, o *feedback* contínuo, a comunicação e o compartilhamento de informações são elementos essenciais (Sardi et al., 2020). Para D11, o retorno (*feedback*) do coordenador garante que cada professor esteja atento aos pontos que precisam ser melhorados. O *feedforward* também é percebido nesse movimento, em que o líder se coloca à disposição dos professores para dar o direcionamento para melhorar (D11). O uso de *feedback* contínuo, da comunicação e do compartilhamento de conhecimento facilita a interação entre as pessoas (Sardi et al., 2020). Adicionados a isso, os reflexos do líder em atitudes positivas dos professores, conforme Quadro 15, tornam a comunicação mais fluida e produtiva nas discussões relacionadas ao desempenho.

Quadro 15 - Relação da interface com a comunicação.

Elemento	Reflexo na comunicação do grupo
Confiança	Favorece a abertura para expor a opinião e reduz o medo de julgamentos.
Bem-estar	Prazer em apresentar novas opções.
Motivação	Incentiva a participação nas discussões.
Satisfação	Melhora a percepção do feedback.
Comprometimento	Compromisso com a discussão do alcance das metas.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A confiança atua como uma condição para que a comunicação seja efetiva, indicando que a existência de mecanismos de comunicação não assegura essa efetividade. Um ambiente em que as pessoas se sintam seguras para se expressar nas discussões pode aumentar os esforços para melhorar o desempenho (Tseng & Levy, 2019). Segundo D3, “o líder desse colegiado gera mais comunicação, e os professores se tornam mais ativos e, aos poucos, a comunicação do grupo vai acontecendo de modo natural, sem precisar ser forçada”. Isso facilita o alcance dos objetivos organizacionais, já que, ao ter conhecimento dos objetivos, todos trabalham em uma mesma direção alinhados com a estratégia do programa. Alguns relatos dos entrevistados demonstram claramente esse processo comunicativo:

D7: A gente não chega a uma reunião para discutir um ponto sem ter conversado muito antes. Já está todo mundo alinhado ou com opiniões pré-formatadas sobre um tema. Então, tudo isso, as informações, os meios de comunicação formais e informais têm desempenhado um papel importante.

D4: No nosso Programa, existe um planejamento estratégico, onde nós nos reunimos mensalmente para discutir as nossas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Então, a gente olha para todos esses pontos, faz esse olhar analítico naquilo que somos bons, para que a gente consiga ser ainda melhor, e principalmente nas nossas deficiências.

A participação de todos nas decisões de desempenho é importante, pois, além de esclarecer elementos de avaliação que, às vezes, são desconhecidos pelos professores (D11) e a importância de cada demanda para o processo de avaliação, também é possível obter formas diferentes de atender a um objetivo dada a experiência e *expertise* de cada professor. Um cuidado que o líder deve ter é para que, na tentativa de querer facilitar o compartilhamento de informações, a comunicação não se torne excessiva. Ela deve ser organizada de modo que a necessidade de fornecer as informações em momentos diversos não dificulte o acompanhamento integral das informações. Também é preciso observar outro aspecto característico do contexto acadêmico: a composição de professores em diferentes níveis de carreira. Dada a experiência de professores que estão há mais tempo nos Programas, é possível que professores mais jovens se sintam intimidados em participar.

É papel do líder fazer com que, independentemente do tempo de carreira, o professor saiba que pode contribuir para o desempenho do Programa. Portanto, a qualidade da comunicação não apenas demonstra a existência de relações saudáveis, mas também o amadurecimento institucional do Programa. Para Ensslin et al. (2024), uma das funções da gestão do desempenho é a comunicação dos objetivos e metas estabelecidos. As pessoas desempenham um papel importante no processo comunicativo de uma organização, pois são elas que respondem à volatilidade e incertezas (Mackenzie & Bititci, 2024). Portanto, a maneira como as pessoas respondem à gestão do desempenho molda o que as organizações fazem.

4.2.3.2 Engajamento

O engajamento é considerado o nível mais profundo de envolvimento, com aspectos comportamentais e psicológicos, e esforço (DeRue, 2011; Gruman & Saks, 2011), que envolve um estado motivacional e nível de comprometimento intenso (Spurgeon et al., 2015). O colaborador engajado é proativo: “ele não espera que alguém lhe diga o que fazer, ele vai fazer porque já é da índole dele” (D10). Para Gruman e Saks (2011), os processos de gestão de desempenho devem criar condições que favoreçam o engajamento dos colaboradores para aprimorar o desempenho, já que os colaboradores engajados estão conectados ao seu trabalho (Li et al., 2021). Dentre as ações do líder que podem contribuir para o engajamento, alguns relatos dos entrevistados demonstram como os elementos da interface, alinhados à boa comunicação da equipe, contribuem para o engajamento:

D12: Se a gente não confiasse na forma ou no meio como a condução é feita, se não ocorresse daquela forma, eu acho que o professor não participaria.

D3: Quando o ambiente é mais democrático, favorece o engajamento em dispor energia para discutir as coisas.

D10: Engajamento, entendo que é muito importante, e você ouvir as pessoas. Porque é natural que as pessoas tenham expectativas diferentes. Conseguir alinhar a expectativa entre aquilo que é interesse institucional, o que é regulamentar, o que é interesse de carreira docente, porque afinal de contas, quem é que gosta de trabalhar em um lugar em que não é valorizado, em que suas expectativas, em nenhum momento são ouvidas?

D10: Quando você constrói um planejamento estratégico conjunto, as pessoas estão muito mais comprometidas quando elas são envolvidas no processo.

Isso demonstra que o engajamento na Pós-Graduação é resultante de um conjunto de fatores (interface) que funcionam como precursores, dado que proporcionam um ambiente de trabalho agradável, seguro e inclusivo, conforme Quadro 16:

Quadro 16 – Relação da interface com o engajamento.

Elemento	Reflexo
Confiança	Segurança para participar, sugerir ideias e opinar nas questões de desempenho.
Bem-estar	Reduz estresse, conflitos e melhora a disposição para participar.
Motivação	Melhora o interesse em contribuir.
Satisfação	Fortalece a permanência nas atividades.
Comprometimento	Destaca a responsabilidade em contribuir com o desempenho do Programa.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Gruman e Saks (2011) apontam que, para melhorar o engajamento dos colaboradores, é necessário atender a três condições psicológicas: significado psicológico; segurança psicológica; e disponibilidade psicológica. Com relação aos incentivos ao engajamento que atribuem o significado psicológico, ações do líder que fazem os professores se sentirem valorizados, bem como as interações sociais, que motivam e refletem em bem-estar, contribuem para que os professores atribuam significado à sua participação na gestão do desempenho (Garengo & Betto, 2022). Isso foi verificado na fala de (D6): “as pessoas se sentem mais envolvidas quando elas sabem para que isso serve, elas costumam responder de forma mais adequada, elas veem o contexto”.

A segurança psicológica está relacionada a ambientes confiáveis e seguros (Gruman & Saks, 2011). Pelo relato de D12, apresentado anteriormente, a existência de relações de confiança contribui para que os professores participem das discussões, sugiram ideias e compartilhem sua opinião. A segurança psicológica faz com que o professor “se sinta confortável em, a qualquer momento, enquanto docente, poder emitir sua opinião, poder discordar e ser ouvido” (D5). Isso, alinhado com a autonomia, característica inerente ao contexto, aprimora o engajamento e indiretamente o desempenho (Smith & Bititci, 2017).

Em relação à disponibilidade psicológica, relacionada à disposição de recursos físicos, emocionais e psicológicos, observou-se que as demandas de trabalho na Pós-Graduação podem atenuar efeitos indesejados, como esgotamento (Gruman & Saks, 2011). Contudo, o coordenador, enquanto líder, ao colocar-se como suporte, mostrando-se acessível, como na fala de D2: “se você precisa de ajuda, ele também ajuda”, apresenta-se como um recurso motivacional para os professores. Colaboradores motivados tendem a buscar mais informações, desenvolver habilidades e buscar aplicação prática do conhecimento (Smith & Bititci, 2017). Mas esse sentimento só ocorre se houver um propósito específico (Gruman & Saks, 2011).

Por isso, integrar objetivos e comunicar claramente as metas organizacionais contribui para que os colaboradores se envolvam nas atividades que são importantes para o alcance do

desempenho almejado (Pulakos et al., 2019). Smith e Bititci (2017) verificaram que intervenções, como redução no intervalo de avaliação e menor ênfase na competição, melhoraram o engajamento dos colaboradores. Além disso, conforme apontado por D5, o engajamento dos docentes estimula a construção de grupos dentro do curso, pequenas redes colaborativas e parcerias de publicação e projetos, demonstrando que o engajamento proporciona melhoria na aprendizagem.

4.2.3.3 Aprendizagem

A aprendizagem é considerada a chave para o desempenho organizacional, advindo do conhecimento adquirido por meio de percepções, experiências e práticas (Hensen, 2020) e aplicada em diferentes situações (Povah, 2012). Em um sistema de AD, a geração de conhecimento é percebida como uma característica, proveniente da troca de informações e interações sociais (Canônico et al., 2015), em que o desenvolvimento do SAD requer interação entre as pessoas para discutir questões relacionadas à Avaliação de Desempenho, o que permite, com base em diferentes fontes, interpretar as informações para dar significado ao que está sendo compartilhado (Ensslin et al., 2024). Conforme apontado por Franco-Santos et al. (2007), é muito pouco provável que, durante as fases de desenvolvimento de um SAD, não ocorra aprendizagem organizacional, principalmente em contextos participativos, em que a ênfase na gestão do desempenho ‘olha’ para as relações, promovendo a aprendizagem (Chouinard, 2013).

A busca pela melhoria e crescimento é constante no contexto acadêmico, já que se trata de um ambiente caracterizado pelo aprofundamento e desenvolvimento de estudos avançados nas mais diversas áreas. Conforme apontado por D7, um pesquisador não nasce pronto, ele vai buscando isso por meio da vivência e vai se aprimorando. Isso reflete na Avaliação de Desempenho dos Programas, por meio de diferentes ações que são propostas para promover a troca de experiências entre os professores, em um processo em que diferentes conhecimentos fortalecem os grupos pela miscigenação das capacidades que, juntas, agregam valor (D7; D4). Em se tratando dos PPG profissionais, essa troca é vista como mais intensa, dado que as habilidades dos professores compreendem questões práticas, metodológicas e acadêmicas (D7).

Para os professores, frente às limitações naturais de cada um, quando há junção de conhecimento e disposição para ouvir os demais, é possível tomar a melhor decisão para atingir as metas propostas no planejamento anual de curto, médio e longo prazos (D4; 10). Isso demonstra que a aprendizagem entre os docentes vai além das capacidades formais e ocorre por

meio da troca, colaboração e vivência compartilhada (Hess, 2018). As reações positivas desencadeadas pela atuação do líder refletem na construção da aprendizagem, conforme exposto no Quadro 17.

Quadro 17 – Relação da interface com a aprendizagem.

Elemento	Reflexo
Confiança	Segurança para compartilhar conhecimento, mesmo que divergente.
Bem-estar	Permite que as divergências sejam percebidas como oportunidades de crescimento.
Motivação	Melhora a disposição para participar das discussões e propor soluções.
Satisfação	Realização frente à busca por melhores resultados.
Comprometimento	Reconhecimento do propósito coletivo e construção de ações conjuntas.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Um ambiente em que há segurança para compartilhar ideias e experiências, sem receio das possíveis oposições, amplia perspectivas e viabiliza uma reflexão sobre os diferentes pontos de vista que podem resultar em ideias mais refinadas e aderentes. De acordo com Yulk (2012), um ambiente que promove a confiança mútua encoraja os demais a sugerir ideias. Exemplos claros da construção conjunta da aprendizagem, proporcionada por ações do coordenador, foram citados por D10 e D3:

D10: (...) e agora, na construção do relatório Sucupira, o [coordenador] usou uma estratégia que até então não tinha sido usada no Programa. Cada um escreveu uma sessão, no início foi um pouco turbulento, porque nós tínhamos pessoas que entraram há menos de um semestre no Programa, não conhecem a história, como você vai relatar uma história que você não viveu? Mas aí o que que a gente começou a fazer, toda semana tinha reunião, passava-se tela por tela, e aí, o que que você conseguiu fazer? O que que está faltando aqui? O que você já escreveu? Vamos olhar juntos? Aqui, o que que nós podemos incluir mais, alguém lembra? Coloca isso aqui, coloca esse link, busca esse dado em tal fonte, e assim a gente foi construindo, e no final... as pessoas começam a ter consciência, não faço só por fazer, né, existem indicadores que precisam ser atendidos, e para atendê-los eu tenho que fazer essas atividades no meu dia a dia.

D3: (...) tiveram ideias que eu tive, que colegas discordaram, e como um Colegiado, às vezes, a maioria discorda e alguém propõe uma outra ideia que seja mais interessante, eu mesmo mudo a minha opinião e tal, mas eu nunca me senti acuado para deixar de colocar um posicionamento daquilo que eu achava que deveria ser ou que poderia fazer e tudo mais (...).

Comportamentos participativos, orientados para mudanças, se sobressaem no que tange à aprendizagem, principalmente no sentido de olhar para o ambiente externo e o incentivo ao pensamento inovador (Mascareño et al., 2021). Yulk (2012) menciona que os comportamentos do líder, orientados para mudança, têm foco na inovação, aprendizagem coletiva e adaptação. Para o autor, existem várias maneiras que um líder pode incentivar a

criação de ideias e promover a aprendizagem coletiva, como considerar diferentes perspectivas, apoiar atividades internas que oferecem novos conhecimentos e iniciativas que trazem conhecimento externo aos PPG. Exemplos como *benchmarking* com outros PPGs (D1), *whorkshop* com professores externos (D11) e atenção às mudanças nas demandas da CAPES (D5), tempestivamente, foram citadas pelos professores como iniciativas do líder para construção e adaptação do planejamento estratégico do Programa para acompanhar as oscilações de mercado e os critérios de avaliação de desempenho.

A construção e adaptação conjunta dos aspectos inerentes ao desempenho possibilita, por meio da aprendizagem desenvolvida, que padrões e práticas comportamentais sejam questionadas e repensadas. Assim, a aprendizagem pode ser visualizada como um mecanismo de transformação cultural por meio das experiências coletivas e compartilhadas.

4.2.3.4 Cultura

Mudanças significativas, em qualquer contexto organizacional, exigem ver o conceito de gestão de desempenho de forma diferente, promover o engajamento de forma diferente e reagir de forma diferente ao longo do tempo até que novos padrões comportamentais sejam formados e incorporados (Pulakos et al., 2019) para que a organização evolua (Mackenzie & Bititci, 2023; Okwir et al., 2018). A cultura de uma organização reflete um conjunto de valores, crenças e formas de trabalho das pessoas que a compõem (Johanson et al., 2019) e influencia nos comportamentos exibidos (Jwijati et al., 2023). O papel do líder, é reforçar aspectos culturais relevantes por meio de práticas que transmitam e legitimem a cultura da organização (Sardi et al., 2020; Bititci et al., 2006). Assim, a dinâmica dos ambientes democráticos/participativos a longo prazo traz efeitos para a cultura organizacional (Garengo & Betto, 2022).

Os dados revelam que, na Pós-Graduação, mesmo a avaliação de desempenho sendo externa, a cultura foi construída com base nas interações, valores e práticas diárias, em que no seu estágio mais maduro, dispensa controles formais rígidos, pois influenciam o comportamento e as atitudes das pessoas (Bititci et al., 2006). Assim como demonstrado pela literatura, os dados mostram a relevância do líder para construção e manutenção da cultura dos PPG (Bititci et al., 2006; D3; D14). A percepção dos professores converge quanto à importância de o líder representar a cultura do Programa, e não tentar mudá-la repentinamente (D4; D5; D10). Um líder que cultiva práticas enraizadas no comando/controle tem maior dificuldade para

trabalhar no PPG, já que não é condizente com o que o PPG faz e os resultados que entrega para a sociedade (D4; D13). Quando o líder cultiva o diálogo, respeita a trajetória coletiva e é sensível com relação às diferenças (D4; D10), ele contribui para uma cultura baseada na confiança, respeito e colaboração, conforme Quadro 18.

Quadro 18 – Relação da interface com a cultura.

Elemento	Reflexo
Confiança	Fortalece a construção e a manutenção de uma cultura sólida.
Bem-estar	Criação de ambientes com relacionamentos consistentes e duradouros.
Motivação	Sustentação das práticas que mantêm a identidade do programa.
Satisfação	Disseminação de experiências positivas.
Comprometimento	Preservação dos valores que estabelecem a cultura do PPG.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Tais elementos funcionam como alicerces da cultura dos PPGs, moldada pelo propósito comum que dá sentido e direciona as atividades desenvolvidas, conforme evidenciado no relato de D13:

O principal é você construir um propósito comum, acho que esse é o ponto. Nós tínhamos, em um determinado momento, ali no início dos anos 2000, fim dos anos 90, um propósito de buscar o nível 7, junto a CAPES, e fomos discutindo o que faltava, o que precisava fazer e isso foi o que mobilizou o grupo. Hoje o que mobiliza é manter a nota 7.

Apesar de a cultura não ser algo estático, o propósito comum oferece um norte para o grupo, e a forma como o líder conduz o alcance disso representa o reflexo mais duradouro da sua atuação, pois é o reflexo de como as relações são cultivadas no ambiente de trabalho. Outro exemplo que demonstra como a cultura é relevante para a gestão do desempenho é exposto por D14. Segundo o participante, a cultura de trabalho colaborativo já é algo instituído no PPG, mas foi algo construído ao longo do tempo, refletindo os interesses e esforços de todo o grupo de professores (D5).

Mesmo que os dados apontem para um consenso sobre o papel do líder na manutenção da cultura que estrutura cada PPG, também foi observado que, frente uma necessidade de mudança, há desafios para o líder. Segundo relato de D3, a cultura, quando estabelecida, funciona como um mecanismo de autorregulação. Ou seja, uma prática, mesmo sendo mais difícil e mais demorada de ser implementada, quando se estabelece e tem efeito, é porque se tornou cultural, reduzindo a necessidade de acompanhamento. Apesar disso, por ser algo consolidado, é difícil de ser modificado. Por isso, diante da necessidade de mudanças culturais, as imposições têm menor efetividade do que o decidido em conjunto. Para D5, “se algo precisar mudar, que o grupo entenda que precisa mudar”, pois tentar romper laços de pertencimento sem

diálogo e clareza, pode comprometer a confiança entre os pares e o engajamento, mesmo que sejam feitos com boas intenções.

Austin e Currie (2003) mencionam que, muitas vezes, os líderes se concentram nas mudanças sem se preocupar com a transição, que se relaciona a forma como as pessoas reagem às mudanças. Para os autores, à medida que as pessoas sentem que são respeitadas, que sua opinião é considerada e possuem os recursos para lidar com as mudanças, tendem a aceitá-la melhor (Haakonsson et al., 2008). Nesse sentido, o líder precisa atuar com sensibilidade e consideração à identidade do PPG e dos professores.

4.2.4 Discussão das contribuições do *framework* para o desempenho

Os padrões de comportamento das pessoas em uma organização podem ser modificados pelos critérios de avaliação de desempenho (Lee et al., 2013). Por isso, a gestão do desempenho é desafiadora, porque se trata de um processo complexo que envolve diferentes áreas de conhecimento, como mensuração de desempenho, comportamento, mudanças etc. (Pulakos et al., 2019). Hoje, não só o ‘o que’ é entregue importa para a avaliação de desempenho, mas ‘como’ os processos são executados (Broadbent & Laughlin, 2009; Hensen, 2020; Rajadhyaksha, 2005). Para Pulakos et al. (2019), o comportamento é tão relevante para a melhoria do desempenho, quanto o resultado. No contexto acadêmico, os dados evidenciam que as ações do coordenador têm consequências para o desempenho do Programa, tanto em nível individual, quanto coletivo, frente aos reflexos gerados na equipe de professores que lideram.

Apesar de a literatura mencionar que sistemas de gestão que apresentam um líder de comando/controle, que enfatiza comportamentos de tarefa, resguardam o desempenho organizacional, esse perfil de líder pouco considera a contribuição dos colaboradores (Nienaber & Svensson, 2013). Conforme apontado por D2, o desempenho não é compreendido apenas como um aspecto técnico, mas como um reflexo dos esforços conjuntos para a qualidade, visibilidade e nota do PPG. Do mesmo modo, D4 ressalta que o diálogo e a colaboração reforçam os desempenhos individual e coletivo. O coordenador, ao fazer *benchmarking* com outros PPGs, compartilhar objetivos e metas de desempenho e direcionar as discussões sobre os critérios de avaliação estabelecidos pelas CAPES, melhora o entendimento do grupo e promove aprendizagem organizacional (D1; D11).

Como resultado dessas ações, visualiza-se o aumento no interesse pelo Programa e a melhora na qualidade das turmas, considerados por D13 como consequências das atitudes do líder. A busca pela qualidade do Programa, vislumbrada pela dimensão pedagógica e pelo fortalecimento institucional, é vista pelas colaborações internas e externas (D14) que conectam a universidade ao mercado, com parcerias interinstitucionais, internacionais, programas de dupla diplomação e parcerias com empresas regionais (D7; D15). Isso demonstra que o líder, assume um papel relevante e decisivo para o desempenho dos PPGs, cujos reflexos das ações do líder no desempenho podem ser visualizados de diferentes formas, conforme Quadro 19.

Esses achados vão ao encontro da **Proposição 2** da tese de que “Comportamentos democráticos e participativos do líder, contribuem para a confiança, motivação, satisfação, comprometimento e bem-estar dos colaboradores, promovendo os elementos de controle social da avaliação do desempenho”. A autonomia e o conhecimento, características intrínsecas do meio acadêmico, geram melhorias naturais no desempenho. No entanto, a atuação do líder, como facilitador dos controles sociais, reflete em diferentes dimensões organizacionais, como nos aspectos comportamentais dos colaboradores, e potencializa os resultados de desempenho. A promoção da confiança, bem-estar, motivação, satisfação e comprometimento cria condições que oportunizam melhores resultados, tanto individuais quanto coletivos. Além disso, professores que se sentem valorizados e estão motivados contribuem para melhor desempenho do PPG.

Além dos comportamentos de **comunicação clara e criar um propósito comum**, que a literatura mais sinaliza como relevantes para promover reflexos positivos nos colaboradores (Arumugan et al., 2020; Karacsony & Czibula, 2020; Lawler et al., 2012; Widodo et al., 2017), verificou-se que o **exemplo do líder** e a **capacidade para perceber como cada professor pode contribuir para o os objetivos** foram os comportamentos mais citados entre os professores. Mais especificamente, o conjunto de comportamentos identificado reflete em questões afetivas e psicológicas que se relacionam e desencadeiam os controles sociais. Para Zhu et al. (2005), o colaborador considera que suas ações são significativas, quando ele contribui para o propósito organizacional e sente que deve contribuir com comportamentos positivos quando são bem tratados pela organização (Wright & Essman, 2019).

Quadro 19 - Relações do *framework*.

Ação do líder	Implicações nos elementos da interface	Dimensão CS	Implicações/ Resultado no PPG	Suporte
Envolvimento de todos no planejamento estratégico	- Sentimento de pertencimento - Motivação individual e coletiva - Aumento da confiança e bem-estar	Comunicação Engajamento Aprendizagem	- Alinhamento dos objetivos institucionais. - Conhecimento sobre os objetivos do PPG e definição conjunta de como cada professor pode contribuir.	D2; D9; D11
Promoção da participação na tomada de decisão	- Melhora o sentimento de pertencimento e comprometimento pelo desempenho do PPG	Comunicação Engajamento Aprendizagem Cultura	- Conhecimento sobre normas e critérios de avaliação são incorporados reduzindo a necessidade de cobrança	D4; D7
Feedback e orientação	- Melhora da satisfação e clareza	Comunicação Aprendizagem	- Conhecimento sobre pontos de melhoria - Desenvolvimento das entregas	D1; D2; D4; D5; D6; D8; D11
Esclarecimento dos critérios de avaliação institucionais	- Melhora do comprometimento e satisfação - Aumento da confiança no líder	Comunicação Aprendizagem	- Conhecimento dos critérios de avaliação da CAPES - Maior autonomia para o cumprimento dos critérios de avaliação	D11
Articulação de parcerias internas e externas	- Melhora da motivação e bem-estar	Comunicação Engajamento Aprendizagem	- Aumento da visibilidade do PPG - Maior procura pelo PPG - Maior qualidade das entregas	D7; D8; D15
Articulação de aproximação dos docentes e discentes com a sociedade	- Melhora na confiança do líder e satisfação em servir.	Aprendizagem	- Melhoria na visibilidade do PPG	D7; D8; D15
Promoção de discussões para troca de conhecimento e dúvidas	- Melhora no bem-estar e na motivação	Engajamento	- Melhoria na visibilidade do PPG	D4; D5; D6; D8; D11

Fonte: Elaborado pela Autora (2025).

Saber que é possível contar com o líder para quaisquer dificuldades retrata um aspecto de confiança que dá segurança para compartilhar ideias e propor formas de alcançar os objetivos. A construção conjunta de cada aspecto do PPG, com o estímulo para novas ideias, torna o processo de cooperação prazeroso para o professor (D5). O prazer, experimentado pelos professores nas interações sociais, representa um aspecto de bem-estar que fortalece a satisfação com o PPG e a motivação que contribui para o sentimento de pertencimento, provocado pelo sentimento de ser valorizado, resulta no fortalecimento dos vínculos dos professores com o PPG e age como um estímulo para o comprometimento espontâneo (proatividade) com as metas estabelecidas. De Leeuw e Van den Ber (2011) mencionam que está relacionada não só com o interesse em contribuir para o desempenho, mas também se relaciona com a aceitação dos critérios de desempenho determinados.

Tais reflexos são mais do que percepções individuais, pois, com base na forma como os professores reagem aos objetivos e normas impulsionados pelos estímulos do líder, há o fortalecimento dos controles sociais. Diante disso, sugere-se que a inclusão das práticas colaborativas, propostas no Quadro 19, relacionadas à promoção dos controles sociais, pode gerar implicações positivas no desempenho organizacional. É possível perceber que as ações do líder interagem com os controles sociais, por meio dos reflexos nos professores, e como base nessa relação, cada controle social contribui diretamente para a promoção do desempenho, conforme a Figura 20.

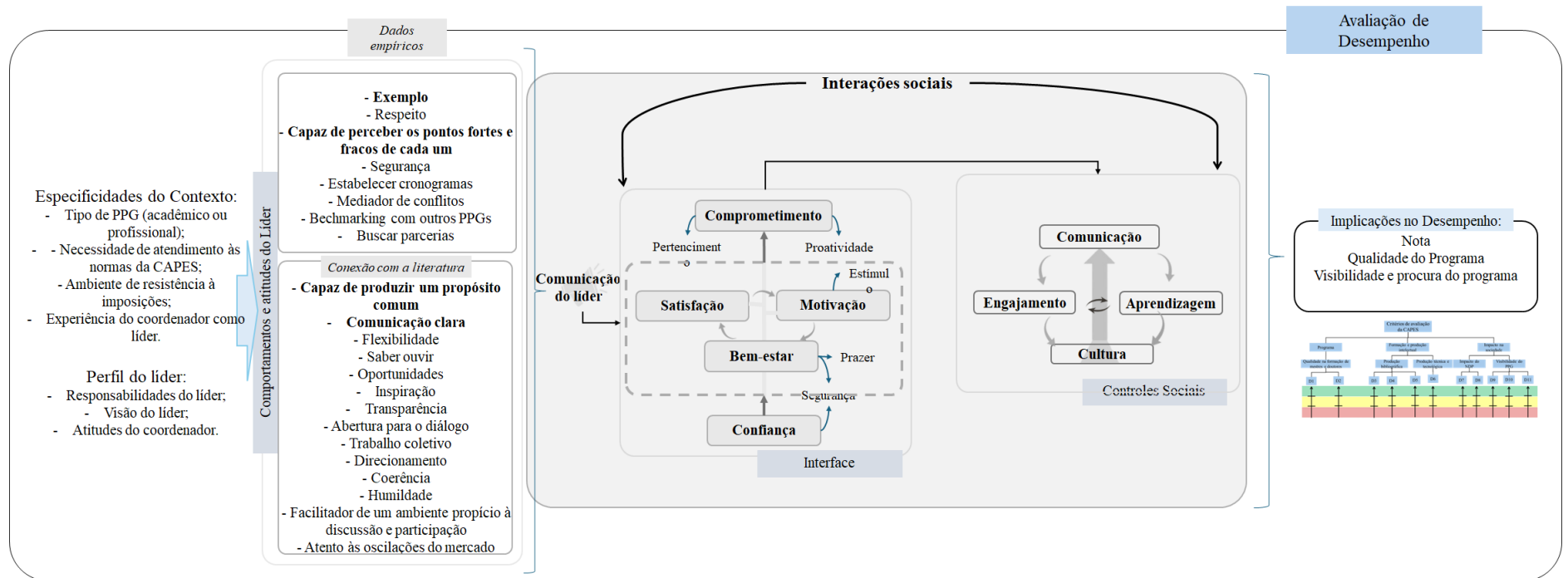


Figura 20 - *Framework* adaptado aos dados empíricos.
 Fonte: Elaborada pela autora (2025).

A **comunicação**, que sustenta as interações sociais dos ambientes democráticos/participativos, é incentivada não somente pelos *feedbacks* individuais e coletivos com o líder, mas também entre os professores. As formas de diálogo ocorrem por meio de diferentes canais, sejam formais ou informais, que se complementam (Litwin & Eaton, 2018). Conforme discutido, o excesso de burocracia pode engessar a comunicação, destacando um cuidado necessário. Essa observação corrobora os resultados da literatura (Pulakos et al., 2019) que apontam que o excesso de processos formalizados pode prejudicar o engajamento e não ter um impacto positivo no desempenho.

Evidências trazidas por Mackenzie e Bititci (2023) destacam que intervenções voltadas para a comunicação resultaram em melhorias no engajamento dos colaboradores e seu desempenho. Interações frequentes e respeitadas diminuem erros e distorções causados por falhas na comunicação e estimulam a troca de informações que permitem uma interpretação correta das informações e a construção conjunta de alternativas. O uso de *feedback* e o incentivo ao compartilhamento de conhecimento fornecem esclarecimentos sobre o que precisa ser melhorado e incentivam a busca por novas formas de alcançar as metas organizacionais (Murphy, 2019). O uso de tais práticas pelo líder contribui para a construção de um ambiente que transmite segurança para compartilhar ideias e experiências.

Ao sentir-se seguro no ambiente de trabalho, as interações sociais são intensificadas por meio do **engajamento**. Quando os colaboradores sentem que podem opinar, sem medo de julgamentos, e que as divergências serão dialogadas com respeito, desenvolvem relações de comprometimento com o trabalho e dedicam-se genuinamente ao alcance das metas. De acordo com Choi e Moynihan (2019), quando os colaboradores participam da definição de metas, tendem não só a compreender melhor o que está sendo almejado, como também se engajam mais para alcançá-las, sendo benéfico para o desempenho organizacional (Odongo et al., 2019; Vugec, 2019). Esse achado especialmente atende à lacuna apontada por Beer e Micheli (2018) de que os estudos não demonstram como colaboradores engajados contribuem para o desempenho organizacional.

Esse nível de interação social, em que há trocas constantes de informações, favorece a **aprendizagem** de *loop* duplo, a qual acrescenta conhecimento não apenas sobre os aspectos dentro dos critérios estabelecidos, mas envolve uma reflexão crítica acerca da necessidade de adequação de critérios, normas e práticas. Em um contexto acadêmico, um líder que incentiva o compartilhamento de conhecimento e de ideias na definição e alcance das metas de

desempenho, contribui para a aprendizagem do grupo, pois oportuniza a aquisição de novos conhecimentos. O processo de interação do grupo descrito é capaz de incentivar o envolvimento dos professores na busca pela melhoria conjunta, corroborando os achados de Smith e Bititci (2017) e de Nudurupati et al. (2021).

Ao reforçar práticas que valorizam conquistas coletivas, o líder fortalece a importância do alcance de resultados coletivos. Os dados apresentados revelam que um líder democrático/participativo, que cultiva uma cultura em que os professores se sentem valorizados e engajados com as metas do programa, reforça a aprendizagem e melhora o alcance de metas e a qualidade dos resultados. Isso contribui para o desenvolvimento de habilidades (Odiri & Ideh, 2021) e para a internalização de novas práticas de gestão de desempenho.

A prática da comunicação aberta, inclusiva e contínua, que transmite normas e expectativas, com o tempo é internalizada pelas pessoas do grupo e se torna parte da identidade do PPG, e o processo participativo passa a ser voluntário e informal. O engajamento passa a ser compartilhado e a aprendizagem retrata que a tomada de decisão conjunta permite refletir sobre práticas que funcionam e o que precisa ser reformulado. A **cultura**, desse modo, passa a funcionar como um mecanismo autossustentável, em que a comunicação, o engajamento e a aprendizagem se retroalimentam continuamente. O papel do líder é, portanto, reforçar os valores e comportamentos que são importantes para o desempenho e para que o PPG não perca suas características ao longo do tempo.

Diante disso, justifica-se a **Proposição 1** da tese, de que “Comportamentos do líder, que incentivam as interações sociais, promovem os elementos de controle social de comunicação, engajamento, aprendizagem e cultura”. Assume-se, adicionalmente ao proposto, uma relação cíclica entre os elementos apresentados, com base na consolidação da cultura organizacional dos PPGs, vislumbrada pela comunicação do líder como ponto de partida que reflete no comportamento dos professores que melhora as interações sociais. Essa melhora beneficia os controles sociais que, ao final do ciclo, são internalizados na cultura de cada PPG, e passam a reforçar as condições que os originaram, deixando de depender somente do líder para serem operacionalizadas.

Segundo O'Reilly et al. (2023), os valores e as atitudes do líder são a base da cultura de uma organização, e quanto mais tempo permanece na função de líder, maior é a influência que exerce. Embora qualquer mudança na base cultural de uma organização demande tempo, Bititci et al. (2012) destacam que o comportamento do líder interfere no que outras pessoas farão. Essa suposição é reforçada pelos resultados verificados, principalmente pelo exemplo do

líder ser um fator de destaque entre a percepção dos professores. Quando o líder pratica os aspectos que considera importantes para o desempenho do PPG, transmite a informação sobre o que é importante e como se deve agir. Conforme evidenciado por Jardiou et al. (2020), existe uma relação entre a cultura organizacional e os SADs.

Dado que as organizações são consideradas sistemas sociais (Bititci et al., 2012), o comportamento é influenciado pelos valores e crenças das pessoas que fazem parte de cada organização (Mackenzie & Bititci, 2023). Ao incentivar a colaboração e o delineamento dos objetivos estratégicos, os SADs tornam-se mais participativos, e cada pessoa pode contribuir para o alcance das metas considerando seus pontos fortes. Desse modo, os comportamentos e as atitudes do líder têm um reflexo a longo prazo nos fundamentos culturais que sustentam a avaliação de desempenho.

4.3 FORTALECIMENTO DOS CONTROLES SOCIAIS E DO DESEMPENHO

A estrutura do *framework*, apresentada na Figura 20, já oferece contribuições relevantes de como o líder pode promover os controles sociais. No entanto, optou-se ainda por exemplificar como os comportamentos do líder podem ser traduzidos em métricas de desempenho, alinhados aos três critérios de avaliação da CAPES (Programa, Formação e geração de conhecimento e impacto), demonstrando de forma prática, como os comportamentos do líder podem melhorar os desempenhos individual e organizacional. Embora indiretamente todas as métricas apresentadas tenham alguma relação com os elementos da interface e de controle social, a descrição de cada uma foca naqueles elementos que têm um reflexo mais forte.

A CAPES estabelece para o primeiro pilar – PROGRAMA – que os PPGs da área 27 devem definir seus objetivos e metas. Nesse aspecto, considera-se que o coordenador participativo deve envolver os professores no desenvolvimento do planejamento estratégico que irá nortear a busca pelos objetivos e metas, sobretudo com foco na qualidade da formação de mestres e doutores. Assim, as duas métricas desse pilar têm como objetivo principal as ações do líder para melhorar a qualidade na formação de mestres e doutores, conforme a Figura 21.

A forma como os coordenadores envolvem os docentes na construção, acompanhamento e revisão do planejamento estratégico, tem implicações tanto para a interface, quanto para os controles sociais. A inclusão dos professores na determinação das disciplinas, oficinas e necessidades de melhoria traz diversidade de opiniões e enriquece as discussões,

assim cada professor pode contribuir com aquilo que tem de melhor. Não somente isso, mas a participação dos docentes na determinação das metas traz clareza para a Avaliação de Desempenho, permitindo que todos conheçam os critérios de avaliação e determinem como irão atingir as metas com que se comprometeram. Isso fortalece a confiança, uma vez que há transparência sobre a AD, a satisfação e o comprometimento pelo direcionamento obtido pela participação. Nos controles sociais, o incentivo à participação, por meio de práticas que estimulam o envolvimento, contribui para a instituição do processo participativo como parte da identidade dos PPGs.

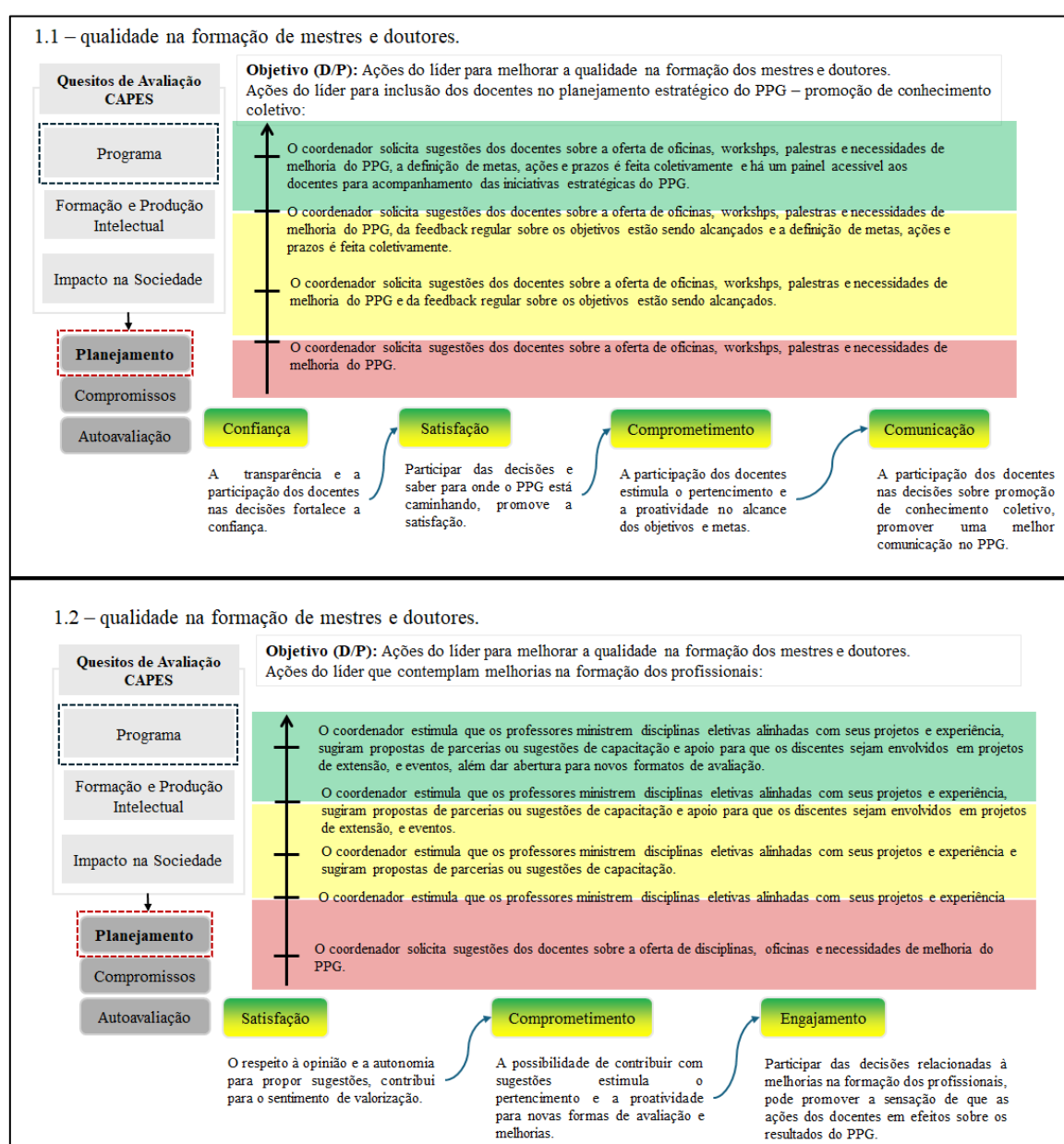


Figura 21 – Métricas propostas para o pilar: Programa.
Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Especificamente quanto às ações do líder para melhoria na formação dos profissionais, observou-se uma preocupação dos coordenadores não somente com as disciplinas ministradas estarem alinhadas aos projetos de pesquisa dos professores, mas também com o envolvimento dos discentes em atividades extracurriculares, com busca por parcerias e inclusão de novos formatos de avaliação. Ao fazer isso, o coordenador contribui para a satisfação dos professores por meio do sentimento de valorização. Assim como sugerir questões que podem contribuir para a formação dos discentes estimula o comprometimento docente e contribui para o engajamento por perceber que está contribuindo para a formação dos profissionais.

Com relação ao pilar Formação e Produção Intelectual, um dos pontos avaliados pela CAPES é a produção bibliográfica média por docente, mensurada pela quantidade de artigos publicados em revistas de alto impacto. Para esse critério, considerou-se que algumas ações do líder que incentivam a criação e/ou participação dos docentes em grupos de pesquisa podem ser relevantes para confiança, comprometimento, engajamento e aprendizagem, conforme Figuras 22, 23, 24 e 25.

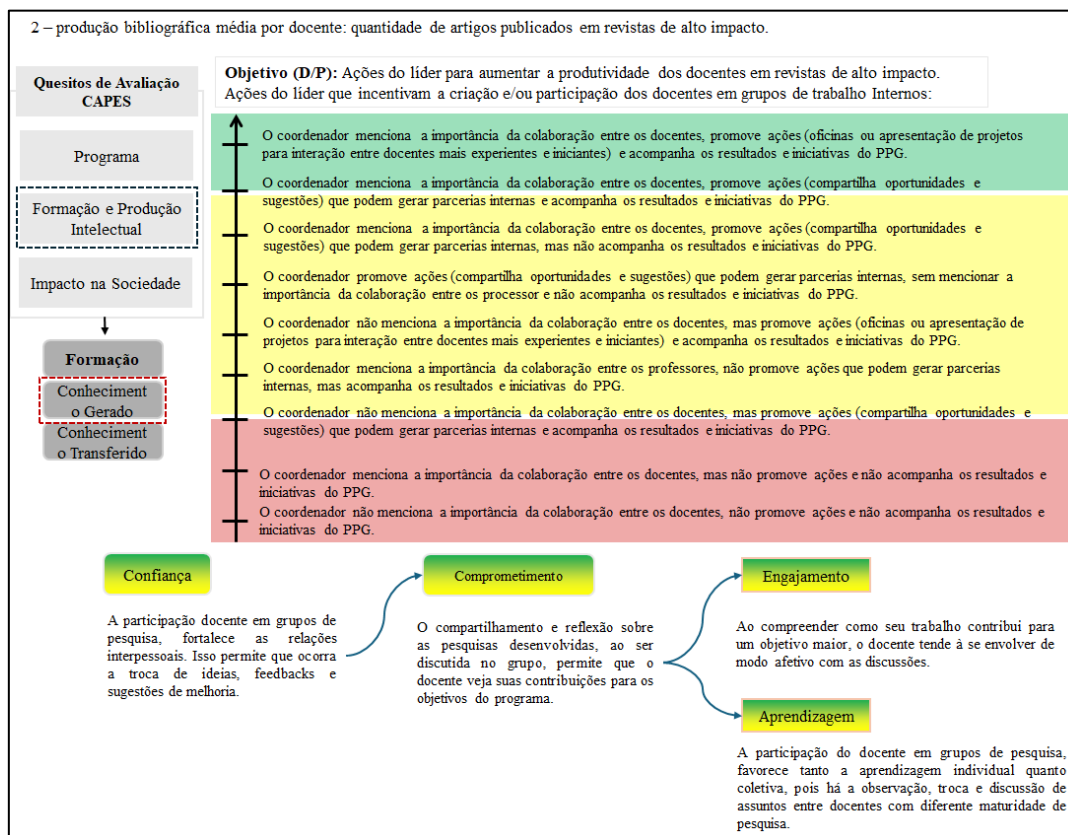


Figura 22 – Métrica proposta para o pilar: Formação e Produção Intelectual (1).

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Inicialmente, no âmbito interno, as ações do líder podem ser pontuais, como apenas mencionar a importância da colaboração entre os docentes, até ações que podem promover parcerias entre os docentes, bem como o acompanhamento ou articulação para a formação e participação dos docentes em grupos de pesquisa. Percebe-se que essas ações podem refletir na confiança, pelo fortalecimento das relações interpessoais, e no comprometimento e proatividade gerados ao perceber que suas contribuições são importantes para atingir os objetivos do PPG. Já nos controles sociais, verifica-se um reflexo mais forte no engajamento, despertado pelo comprometimento afetivo com os objetivos e na aprendizagem, gerada pela troca de conhecimento de docentes com diferentes níveis de maturidade na pesquisa.

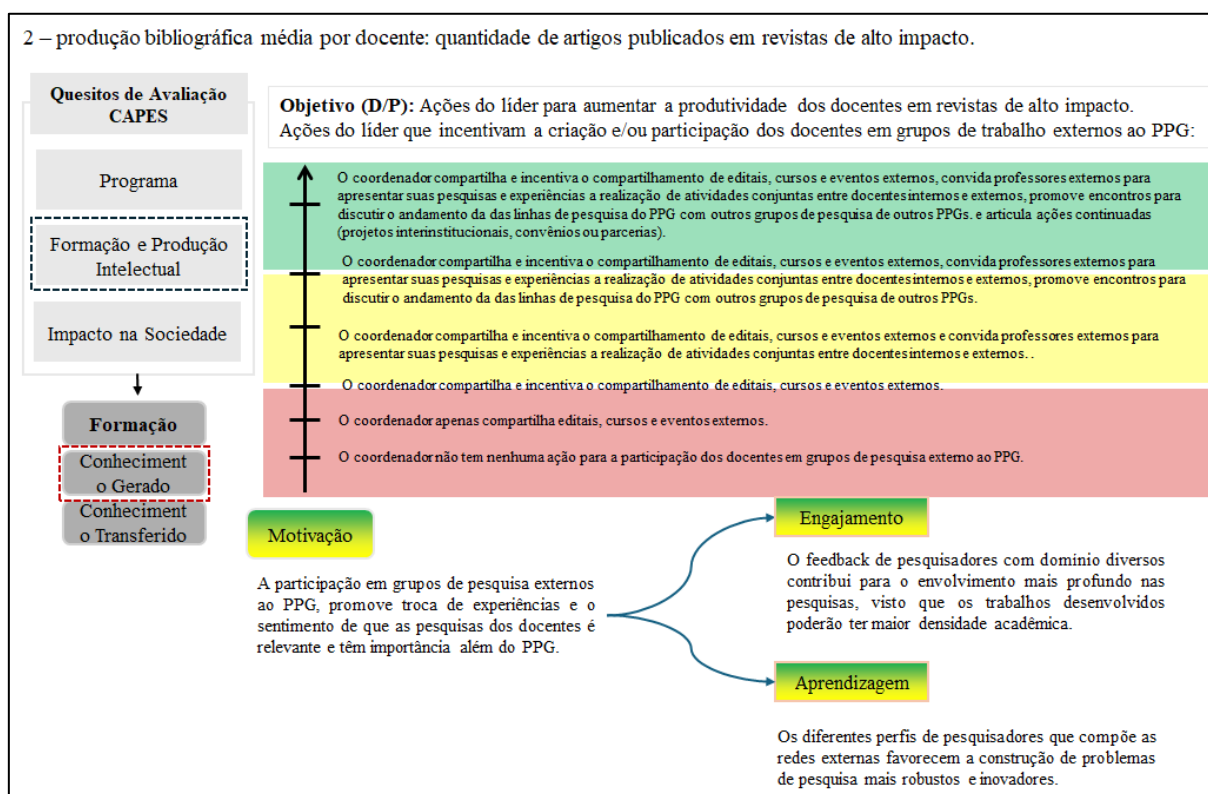


Figura 23 – Métrica proposta para o pilar: Formação e Produção Intelectual (2).
Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Também é possível que as ações do líder contribuam para a participação dos docentes em grupos de pesquisa externos ao PPG, o que facilita a motivação dos professores ao ver a relevância das suas pesquisas ir além do PPG. Isso também pode promover o engajamento, pois o *feedback* de outros pesquisadores contribuirá para maior densidade acadêmica nas pesquisas. Consequentemente, a aprendizagem é intensificada pela miscigenação de conhecimento de pesquisadores não só com diferentes níveis de maturidade, mas também com experiências

acadêmicas e práticas diversas, que contribuem para a formação de problemas de pesquisa mais robustos e inovadores.

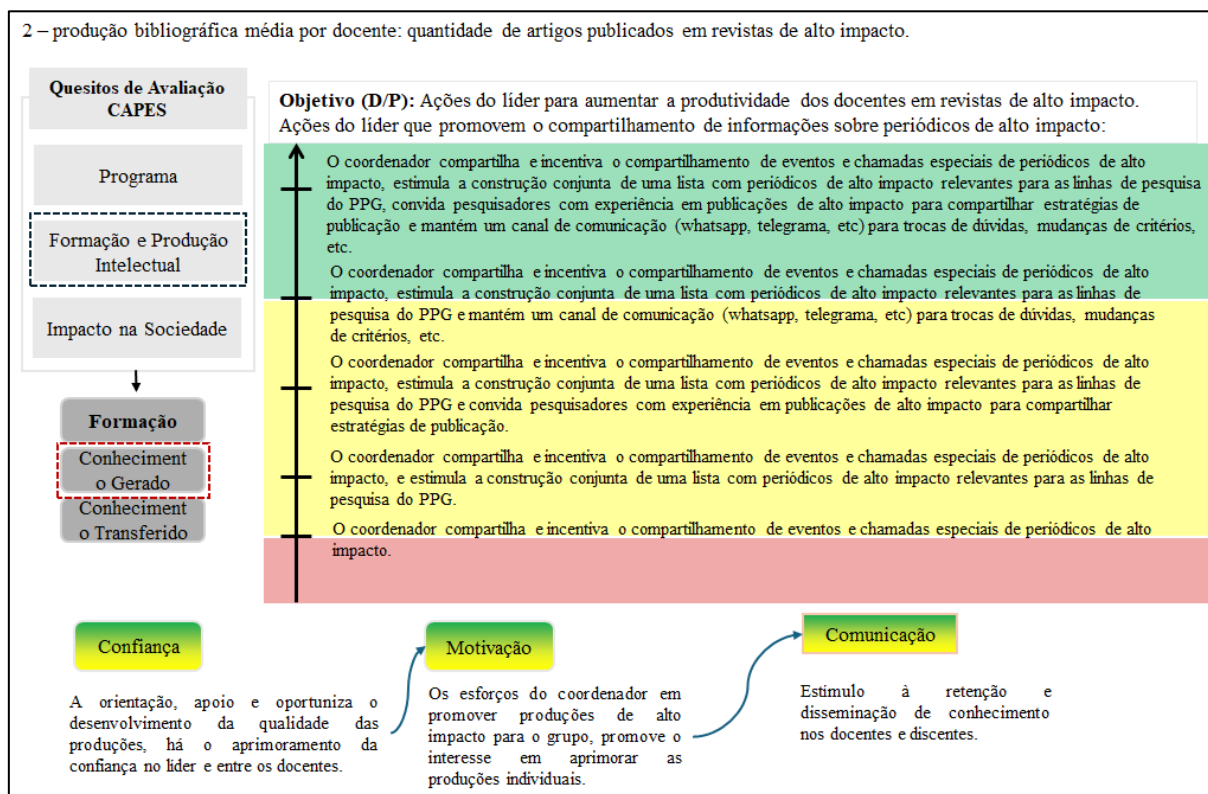


Figura 24 – Métrica proposta para o pilar: Formação e Produção Intelectual (3).

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Ainda nesse pilar, com foco na produção bibliográfica dos docentes, ações para compartilhar informações sobre periódicos de alto impacto podem contribuir para um maior número de publicações. Considerando que cada docente tem sua maturidade de pesquisa e áreas de pesquisa próprias, o coordenador pode incentivar os professores com maior experiência a compartilhar experiências boas e ruins, estratégias para a escolha de periódicos mais adequados, além de incentivar o compartilhamento entre os professores de eventuais edições especiais que tomam conhecimento. Ao conhecer estratégias de publicação e normas editoriais, os docentes podem se sentir mais confiantes para enviar suas publicações para periódicos de alto impacto, e podem também despertar a motivação para aprimorar as publicações. No âmbito dos controles sociais, a aprendizagem é melhorada pela disseminação e retenção de conhecimento, e a ação de compartilhar e incentivar o compartilhamento de informações começa a integrar a identidade do PPG.

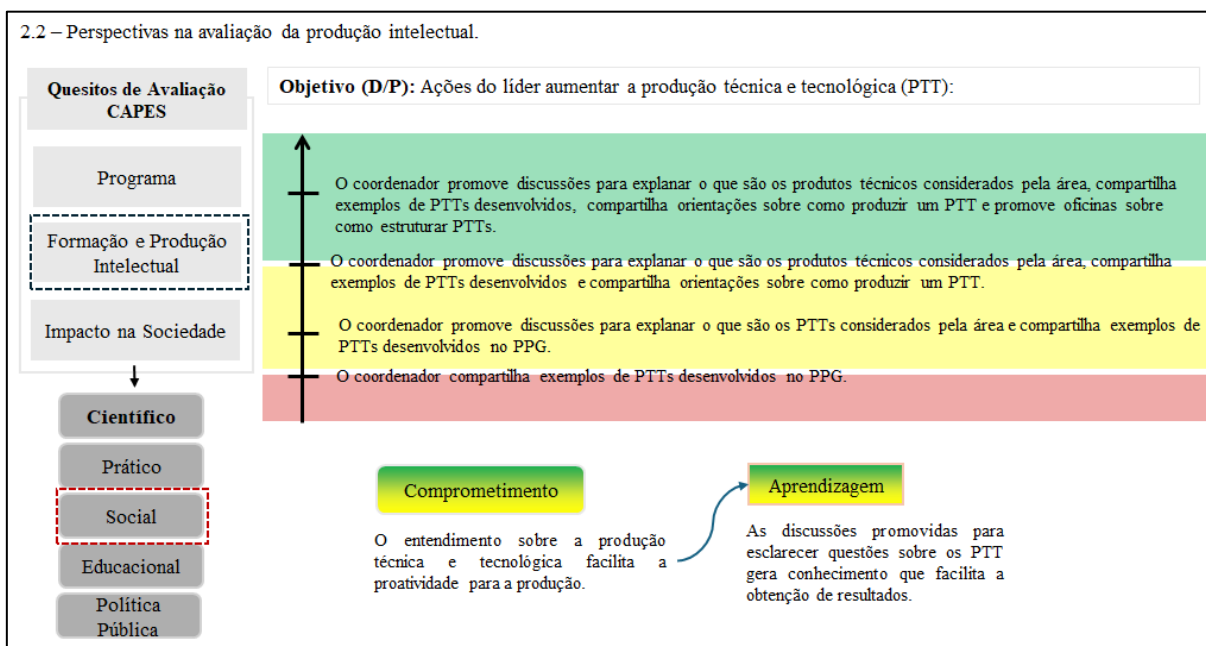


Figura 25 – Métrica proposta para o pilar: Formação e Produção Intelectual (3).

Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Considerando que a Produção Técnica e Tecnológica (PTT) tem sido um ponto relevante de avaliação dos programas, acredita-se que a atuação do líder para promover melhor entendimento sobre os PTTs pode refletir em maior produção. Por meio de ações que esclareçam aspectos importantes na elaboração de PTTs, é possível contribuir para o comprometimento e a aprendizagem, pois o melhor entendimento sobre o que é preciso ser feito e como pode ser feito facilita a obtenção dos resultados esperados.

Por fim, o terceiro pilar – Impacto na Sociedade – foca na transferência de conhecimento para a sociedade e representa a principal relevância do PPG, o valor percebido pela comunidade. Para esse aspecto, foram construídos descritores relacionados ao impacto científico (2) e social (3), conforme Figuras 26 e 27, respectivamente.

No âmbito científico, um dos critérios de avaliação da CAPES trata do impacto dos docentes permanentes, analisado por meio da proporção de docentes permanentes com métricas de citação, em pelo menos duas bases de dados, igual ou superior a 75%. Considera-se que, dentre os meios para que o coordenador possa contribuir para esse número, um primeiro passo é o conhecimento dos trabalhos representativos de cada docente do PPG pelos seus pares, uma vez que cada docente tem as suas responsabilidades, seus campos de pesquisa, seus projetos particulares e, às vezes, a alta demanda de cada docente dificulta que se conheça com o que os pares estão trabalhando. Então, uma das formas percebidas para que o coordenador possa auxiliar com isso é fazer com que os pares saibam o que os colegas estão trabalhando por meio

de ações internas como documentos compartilhados que explicitem quais trabalhos representam cada professor, discussões entre os grupos de pesquisa sobre esses trabalhos e reuniões específicas de colegiado para esse fim.

A socialização desses trabalhos, pode contribuir para a motivação dos docentes, já que seus trabalhos seminais estão sendo disseminados. Quando há motivação dos docentes, a disseminação dos trabalhos acontece de maneira mais fluida, e a aprendizagem acerca das áreas de pesquisa e trabalhos dos docentes melhora.

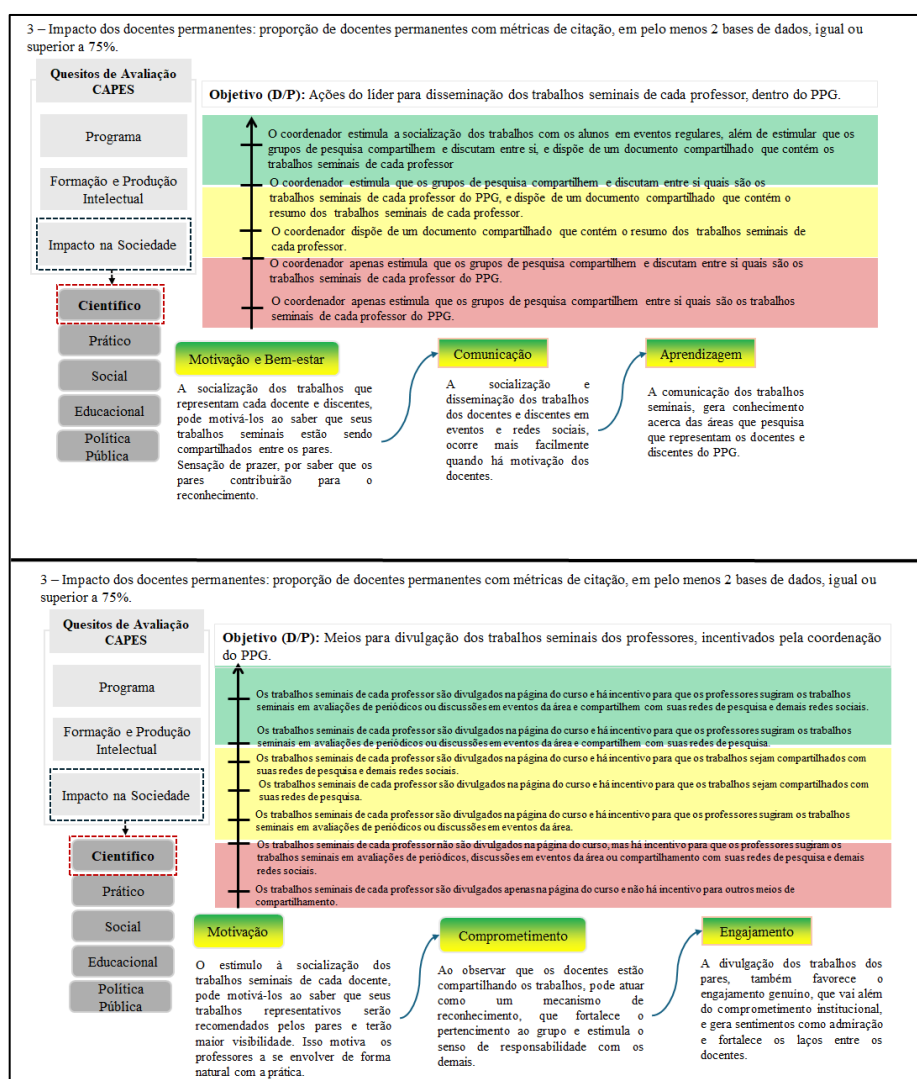


Figura 26 – Métrica proposta para o pilar: Formação e Produção Intelectual (3).
Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Em seguida, uma das possibilidades de ação é que o coordenador incentive as diferentes formas possíveis de compartilhar os trabalhos seminais dos professores e que podem auxiliar nesse maior conhecimento das pessoas em geral sobre trabalhos importantes que estão

sendo desenvolvidos pelos docentes do PPG e, com isso, ter um potencial de maior índice de citações de cada professor. Esse estímulo de socialização é importante, pois, ao saber que seus trabalhos serão recomendados, há um envolvimento natural dos docentes que se responsabilizam com os demais. Ao fazer isso, há reflexos no engajamento dos docentes, já que ultrapassa o comprometimento institucional e fortalece os laços de cumplicidade entre os docentes.

No aspecto social, o papel do coordenador é o de despertar o olhar social nos grupos de trabalho para a inserção e ampliação da visibilidade dos programas e popularização da ciência. A primeira métrica proposta trata de ações que objetivam o envolvimento social dos grupos de pesquisa. Para tanto, ações, como discutir práticas já utilizadas por outros PPGs e incentivar estratégias de aproximação com a sociedade, podem contribuir para a disseminação das contribuições das pesquisas. Ao fazer isso, é possível que o bem-estar e a motivação sejam aprimorados, uma vez que oferecer benefícios à sociedade por meio dos produtos gerados nos PPGs torna o trabalho mais significativo. Há também contribuições para o comprometimento dos docentes com o PPG. O propósito em servir, ao ser incorporado nas práticas cotidianas dos PPGs, reflete também na institucionalização de práticas voltadas para os benefícios sociais do PPG.

A segunda métrica trata de ações do líder para a elaboração de conteúdo informativo. Um dos principais desafios, nesse aspecto, é tornar o conteúdo acessível à sociedade, incluindo uma linguagem capaz de proporcionar entendimento acerca de temas, às vezes, complexos. Estratégias de aproximação dos docentes e discentes com a sociedade e construção de materiais acessíveis são exemplos de práticas que podem melhorar o acesso às pesquisas e demais achados observados nos PPGs. O coordenador promove a confiança e a satisfação principalmente pela aplicabilidade e valorização social das produções, fortalecendo a aprendizagem pela conexão da academia e prática e conversão das pesquisas em conteúdo informativo.

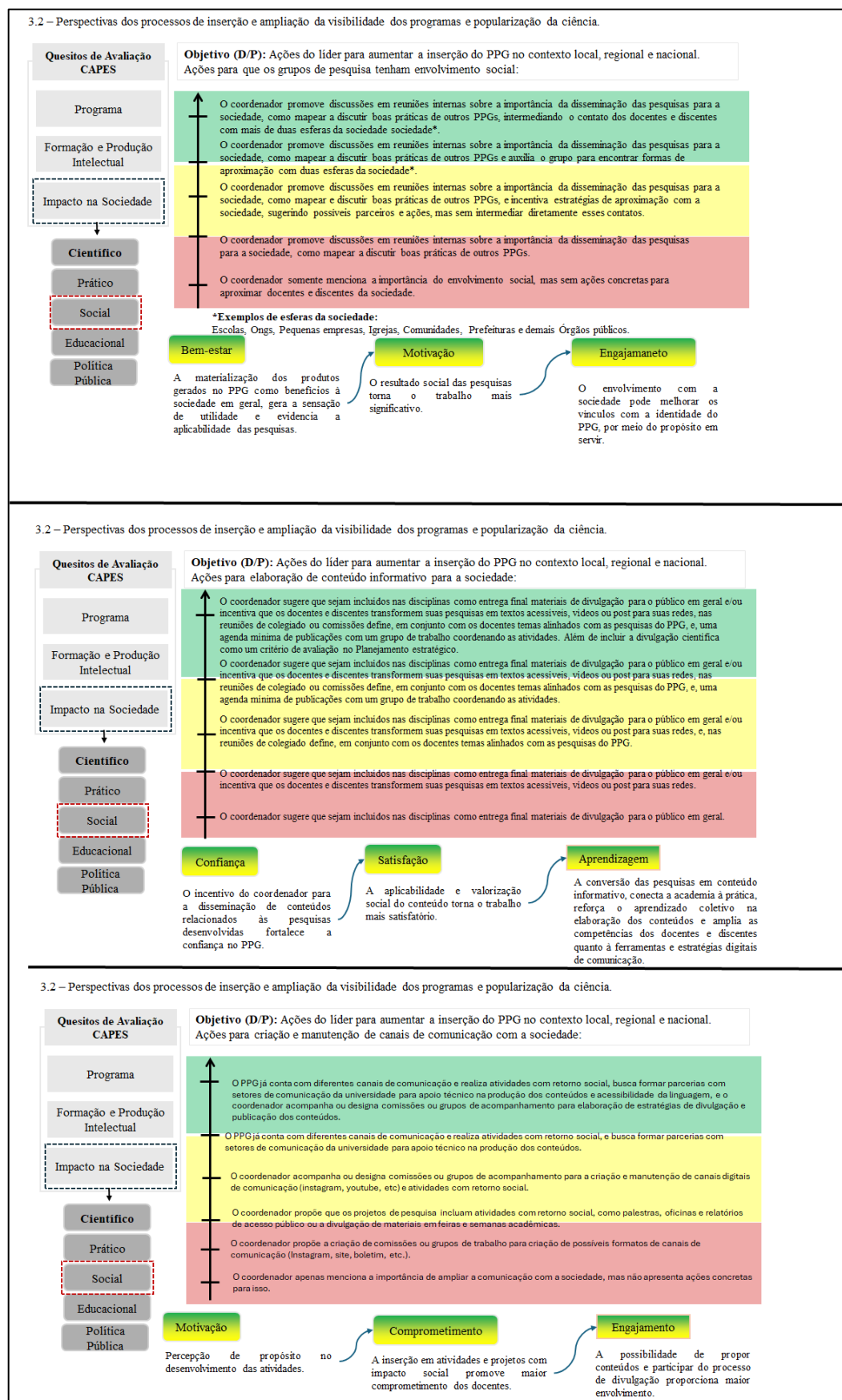


Figura 27 – Métrica proposta para o pilar: Formação e Produção Intelectual (3).
Fonte: Elaborada pela autora (2025).

Por fim, para que as produções acadêmicas sejam divulgadas, é necessária a criação e/ou manutenção de canais de comunicação que possibilitem a visibilidade e a continuidade e que mostrem como o PPG dialoga com a sociedade. A atuação dos docentes e discentes na divulgação melhora a interação com diferentes públicos da sociedade, ampliando as possibilidades de discussão, monitorando as demandas sociais que podem gerar novas pesquisas e prioridades para os PPGs.

As métricas apresentadas reforçam as proposições desta pesquisa de que os comportamentos democráticos/participativos do líder potencializam os controles sociais por meio de uma interface representada por reações dos colaboradores. As literaturas de comportamentos de liderança e gestão de desempenho são vastas e apresentam diferentes elementos sobre a relação do líder com o desempenho organizacional (Arumugam et al., 2020; Karacsony & Czibula, 2020; Siddique & Siddique, 2020; Wright & Essman, 2021), que foram fundamentais para construir o *framework* inicial apresentado no referencial teórico. Contudo, o foco é voltado para quais os elementos e o desempenho são abordados, principalmente, como resultado das ações do líder. Essa relação e o processo de Avaliação de Desempenho (gestão) ainda apresentam lacunas importantes.

A complexidade e o dinamismo que envolvem as organizações evidenciam, mesmo que de modo implícito, a importância das interações sociais para a gestão do desempenho (Mackenzie & Bititci, 2023; Okwir et al., 2018; Pavlov & Micheli, 2022). Isso denota que, mesmo que líderes de comando/controle obtenham resultados positivos para o desempenho, as relações interpessoais têm se destacado na dinâmica organizacional (Dimitiu et al., 2025; Jada et al., 2025). Por isso, argumenta-se que, quando um líder, por meio de comportamentos e atitudes democráticos/participativos, favorece a confiança, bem-estar, motivação, satisfação e comprometimento, fortalece os controles sociais de comunicação, engajamento, aprendizagem e cultura. Ao fazer isso, podem promover o desempenho em que os colaboradores se envolvem no alcance dos objetivos e metas organizacionais de modo espontâneo.

Mackenzie e Bititci (2023) argumentam que a forma como as pessoas respondem às mudanças organizacionais reflete no desempenho, e a capacidade de cada pessoa refletir e interpretar as mesmas informações de formas distintas, provenientes das experiências e situações vivenciadas, pode resultar em decisões diferentes. Os dados apresentados corroboram isso, pois foi destacado que cada pessoa pode contribuir de diferentes formas para um mesmo problema, e quando o líder reconhece isso e conecta as pessoas para discussão de alternativas

para alcançar os resultados necessários, ele pode encontrar soluções alternativas e eficientes (Jada et al., 2025).

Diante disso, a atuação democrática/participativa do líder tem um papel relevante no SAD totalmente, mas principalmente na gestão do desempenho, já que, conforme verificado nos dados apresentados, as interações sociais e a forma como as pessoas interagem entre si desempenham um papel relevante na forma como uma organização se comunica, opera e evolui (Mackenzie & Bititci, 2024). Embora o contexto acadêmico tenha sido utilizado com a finalidade de legitimar a proposta apresentada, observou-se que a interação entre pares facilita o compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento de habilidades por meio da troca de experiências entre os professores mais experientes e os iniciantes. Essa interação é apontada por Zhang (2025) como importante para a melhora da qualidade do ensino.

Outro aspecto importante, destacado por Riza et al. (2025), é que, mesmo em universidades, a importância de alcançar um bom desempenho e promover a participação dos colaboradores persiste para atender às demandas de excelência acadêmica. No contexto específico investigado, atender aos critérios de avaliação do órgão avaliador é mais do que um cumprimento técnico. Trata-se de uma estratégia de permanência, visibilidade e valorização do PPG, que pode ser mais facilmente alcançada em contextos em que ocorre a internalização de práticas participativas que despertam o propósito comum de alcançar os objetivos e metas.

Portanto, os achados desta pesquisa sustentam a tese de que **o líder com comportamentos e atitudes democráticos/participativos atua como facilitador das interações sociais, criando condições que favorecem a confiança, o bem-estar, a motivação, a satisfação e o comprometimento, que sustentam os controles sociais de comunicação, engajamento, aprendizagem e cultura**. Com isso, a gestão do desempenho passa a ser percebida como um mecanismo de desenvolvimento e aprendizagem contínua, e não como um instrumento de controle.

5 CONCLUSÃO

Diante da crescente importância da gestão do desempenho, representada pelos controles sociais da AD e da inclusão das pessoas na tomada de decisão, esta tese teve como objetivo compreender como os comportamentos do líder contribuem para o fortalecimento dos controles sociais na gestão do desempenho organizacional. Mesmo que vários aspectos discutidos possam ser potencializados por motivações individuais, a atuação do líder, como promotor de um ambiente participativo, promove melhorias no desempenho organizacional.

Para isso, a tese foi feita com base em três objetivos específicos. No primeiro, buscou-se analisar como o comportamento do líder democrático/participativo reflete na interface que promove os controles sociais da gestão de desempenho. Foi constatado que há diferenças importantes para os controles sociais na gestão do desempenho, de acordo com os comportamentos do líder. Ao reforçar práticas que valorizam as relações, o líder fortalece a importância do alcance de resultados coletivos. Os dados revelaram que um líder democrático/participativo, que cultiva uma cultura em que os professores se sentem valorizados, engajados e comprometidos com as metas do programa, reforça a aprendizagem e melhora o alcance de metas e a qualidade dos resultados. Isso contribui para a internalização de novas práticas de gestão de desempenho.

No segundo objetivo, foi examinado como a interface impulsiona os elementos de controle sociais na gestão do desempenho. Com base nos elementos identificados na literatura, foi possível propor um modelo conceitual que fornece uma estrutura que apresenta como os comportamentos e atitudes democráticos/participativos do líder favorecem os controles sociais na gestão de desempenho. Os processos participativos reforçam a AD como legítima, em que o uso efetivo das informações geradas na mensuração torna o SAD um mecanismo não só de controle técnico, mas de engajamento organizacional. Os dados indicam que líderes democráticos e participativos adotam práticas cujos efeitos refletem em diferentes dimensões do ambiente organizacional. Comportamentos como suporte emocional, comunicação clara e incentivo ao compartilhamento de conhecimento são percebidos como indicativos de respeito e valorização.

Esse resultado é especialmente relevante, pois mostra que comportamentos como comunicação clara, exemplo do líder, construção de um propósito comum e respeito às individualidades contribuem para a confiança, bem-estar, motivação, satisfação e comprometimento dos professores. Esses elementos representam a interface que conecta os

comportamentos e atitudes do líder aos controles sociais analisados nesta tese: comunicação, engajamento, aprendizagem e cultura. Percebeu-se que a comunicação do líder é a base para as interações sociais que sustentam as conexões entre os elementos.

Por fim, no terceiro objetivo, foram propostas métricas com base na promoção dos controles sociais pelos comportamentos democráticos/participativos do líder para apoiar a gestão do desempenho organizacional. As métricas propostas evidenciam como os comportamentos do líder, mesmo que indiretamente, podem fortalecer os elementos de controle social e, como consequência, o desempenho dos colaboradores e da organização.

Com base nesses resultados, a pesquisa apresenta contribuições teóricas e práticas. A contribuição teórica refere-se às relações entre os elementos analisados. A literatura apresenta dados fragmentados sobre quais elementos compõem a interação entre os comportamentos democráticos e participativos do líder e refletem em desempenho. Esta pesquisa avança ao analisar como esses elementos interagem entre si, incluindo o fortalecimento dos controles sociais da Avaliação de Desempenho, em um *framework* que integra os comportamentos do líder, os elementos da interface e os elementos de controle social.

A legitimação do *framework* que articula os comportamentos e atitudes do líder aos controles sociais apresenta uma nova lente para compreender como os líderes têm uma função importante para as relações sociais que sustentam a gestão de desempenho. Isso adiciona à literatura de Avaliação de Desempenho novas formas de avançar na compreensão de como os controles sociais podem ser promovidos e refletir em desempenho organizacional.

As contribuições práticas podem ser percebidas, pois os resultados apresentados podem servir de orientação para líderes e gestores sobre como um ambiente em que predomina a participação contribui para o desempenho organizacional de modo sustentável. Apesar de o estudo ser aplicado no contexto da Pós-Graduação, o *framework* proposto se fundamenta em dimensões de comportamentos do líder e controles sociais (gestão de desempenho) que ultrapassam esse contexto e elementos que estão presentes em qualquer organização, refletindo as dinâmicas sociais. Por isso, trata-se de uma estrutura conceitual que pode ser aplicada em diferentes realidades, com respeito às particularidades organizacionais, no auxílio da construção de SADs colaborativos e eficazes.

Por isso, os benefícios de uma liderança participativa para a gestão do desempenho contribuem para as organizações que buscam melhorar a gestão de pessoas. A tese evidencia como a postura do líder pode ser contributiva para os elementos que refletem em desempenho, como o engajamento, a motivação e o comprometimento. Com base nisso, empresas podem se

beneficiar desses achados e implementar práticas de liderança participativa que estimulem as interações sociais. Estudos futuros podem investigar as relações do *framework* apresentado em organizações de outros setores para complementar os resultados encontrados.

Especificamente ao contexto da Pós-Graduação, é oportuno mencionar a presença de algumas características singulares que impõem desafios à atuação do líder. Em diversas ocasiões, o papel do coordenador é assumido temporariamente, não necessariamente por vontade própria ou com preparo para essa função. Tendo em vista que isso pode representar um obstáculo para a atuação do líder, as práticas de liderança participativa, apresentadas na proposta das métricas, podem servir como um direcionador de quais ações têm potencial de melhorar o desempenho.

Há também as diferenças inerentes a um PPG, público ou privado, principalmente em termos de autonomia, pressões institucionais e disponibilidade de recursos. Apesar de não ter sido o foco desta pesquisa, analisar as diferenças de atuação do líder em contextos públicos e privados, os resultados apresentados podem ser usados como ponto de partida para que os PPGs ajustem sua estratégia de liderança às especificidades do contexto.

Além disso, a atuação dos professores na Pós-Graduação, na maioria dos casos, ocorre por razões particulares como compromisso coletivo ou prestígio acadêmico, sem haver vínculos de subordinação direta. Isso pode dificultar o envolvimento dos professores ou o desenvolvimento de práticas de gestão estruturadas. Envolver os professores em práticas que objetivam melhorar os resultados coletivos exige do coordenador uma habilidade para promover os controles sociais, sustentada em diálogo, confiança e exemplo. Assim, a discussão acerca de como o líder pode refletir nos aspectos individuais dos professores pode ser útil para melhorar o processo de gestão do desempenho.

Diante disso, as contribuições práticas ao contexto referem-se aos *insights* proporcionados aos coordenadores e líderes de PPGs, ao fornecer subsídios para o cumprimento das exigências do órgão regulador de forma mais relacional. Ao apresentar um *framework* que integra comportamentos democráticos/participativos do líder, interações sociais e controles sociais de Avaliação de Desempenho, a tese proporciona aos PPGs uma abordagem alternativa para a gestão do desempenho. Esse olhar não apenas contribui para atingir as metas de avaliação da CAPES, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e alinhado ao desenvolvimento institucional de longo prazo.

Por fim, os resultados apresentados oferecem contribuições aos órgãos avaliadores, pois oferecem subsídios para melhorias institucionais. Ao propor métricas que incorporam

aspectos relacionais à mensuração do desempenho, auxilia na identificação de indicadores que não se limitam às questões técnicas da AD. Com isso, os resultados apresentados podem ser considerados para a avaliação dos PPG da área e incorporados nos critérios de avaliação.

Apesar das contribuições apresentadas, a tese possui algumas limitações. O contexto da Pós-Graduação teve como finalidade demonstrar e legitimar a aplicabilidade do *framework* proposto. A escolha do contexto é justificada pela relevância e complexidade das relações; no entanto, o foco da tese foi compreender o papel do líder na promoção dos controles sociais. Por esse motivo, não foi o objetivo da tese exaurir ou aprofundar-se em uma análise detalhada nas especificidades institucionais dos PPGs. Além disso, as análises foram feitas apenas sob o ponto de vista da perspectiva de professores, sem considerar os coordenadores no papel de líder. Essa limitação ocorreu pela indisponibilidade dos coordenadores em participar das entrevistas no período de coleta de dados. Isso não compromete os resultados apresentados, mas limita um contraponto mais amplo, e a inclusão da perspectiva dos coordenadores poderia trazer novas informações que ajudariam a explicar o papel do líder na promoção dos controles sociais.

Diante de tais limitações, sugere-se que estudos futuros analisem a aplicabilidade desse *framework* considerando a perspectiva de líderes para contrapor à perspectiva de líder e liderado. Também se sugere que esse *framework* seja testado empiricamente em uma Avaliação de Desempenho longitudinal. Mesmo que ele tenha sido legitimado com os professores e feito com base em fundamentos teóricos consolidados, realizar estudos que evidenciem o resultado propriamente dito no desempenho é importante e gera *insights* importantes para seu uso.

Não obstante, esta tese reúne e propõe a conexão entre diferentes elementos, oferecendo um arcabouço conceitual que pode ser testado de diferentes formas em estudos quantitativos para expandir o entendimento sobre os elementos analisados.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, U., & Alkashami, M. (2022). Exploring the Key Determinants of Organizational Management. *Polish Journal of Management Studies*, 25(2), 21-35.
- Al-Habib, N. M. I. (2020). Leadership and organizational performance: Is it essential in healthcare systems improvement? A review of literature. *Saudi Journal of Anaesthesia*, 14(1), 69-76.
- Almansoori, K. A. I., & Ahmad, A. N. A. (2023). Assessing the Mediating Effect of National Culture on the Relationship of Leadership Style with UAE Smart Government Organizational Performance. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 14(3), 390-407.
- Andersen, J. A. (2007). Your favourite manager is an organisational disaster. *European Business Review*, 21(1), 5-16.
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Achieving high quality through transformational leadership: A qualitative multilevel analysis of transformational leadership and perceived professional quality. *Public Personnel Management*, 47(1), 51-72.
- Arumugam, V., Kannabiran, G., & Vinodh, S. (2020). Impact of technical and social lean practices on SMEs' performance in automobile industry: a structural equation modelling (SEM) analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-27.
- Asiaei, K., O'Connor, N. G., Moghaddam, M., Bontis, N., & Sidhu, J. (2023). Corporate social responsibility and performance measurement systems in Iran: A levers of control perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 574-588.
- Austin, J., & Currie, B. (2003). Changing organisations for a knowledge economy: The theory and practice of change management. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 229-243.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2006). Authentic leadership: Moving HR leaders to a higher level. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *The leadership quarterly*, 10(3), 345-373.
- Badu, D. A., & Micheli, P. (2025). How performance measurement systems enable or hinder organizational ambidexterity. *International Journal of Operations & Production Management*, 45(1), 185-209.
- Bass, B. M., (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press New York.

- Beer, H. A., & Micheli, P. (2018). Advancing performance measurement theory by focusing on subjects: Lessons from the measurement of social value. *International journal of management reviews*, 20(3), 755-771.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2-20.
- Bititci, U. S. (2015). *Managing business performance: The science and the art*. John Wiley & Sons.
- Bititci, U. S., Bourne, M., Cross, J. A. F., Nudurupati, S. S., & Sang, K. (2018). Towards a theoretical foundation for performance measurement and management. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 653-660.
- Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. S. (2015). Value of maturity models in performance measurement. *International Journal of Production Research*, 53(10), 3062-3085.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), 1325-1350.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Bourne, M., Melnyk, S., & Bititci, U. S. (2018). Performance measurement and management: theory and practice. *International journal of operations & production management*, 38(11), 2010-2021.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. *Management Accounting Research*, 20(4), 283-295.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociology paradigm and organisational analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. USA: Portsmouth: Heinemann.
- Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Martinez, M., Mercurio, L., & Pezzillo iacono, M. (2015). The boundaries of a performance management system between learning and control. *Measuring Business Excellence*, 19(3), 7-21.
- Carneiro-da-Cunha, J. A., Hourneaux Junior., F., & Corrêa, H. L. (2016). Evolution and chronology of the organisational performance measurement field. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2), 223-240.
- Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375-393.
- Castelli, P. A. (2016). Reflective leadership review: A framework for improving organisational performance. *Journal of Management Development*, 35(2), 217-236.
- Castro, C. M. (2006). *A prática da pesquisa*. (2 ed). Pearson Prentice Hall.

Charmaz, K. (2009). A construção da teoria fundamentada: Guia prático para análise qualitativa. São Paulo: Artmed e Bookman Editora.

Choi, I., & Moynihan, D. (2019). How to foster collaborative performance management? Key factors in the US federal agencies. *Public Management Review*, 21(10), 1538-1559.

Choong, K. K. (2013). Understanding the features of performance measurement system: a literature review. *Measuring Business Excellence*, 17, p. 102-121.

Chouinard, J. A. (2013). The case for participatory evaluation in an era of accountability. *American Journal of Evaluation*, 34(2), 237-253.

Creswell, J. W. (2014). Projeto de pesquisa de métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Porto Alegre: Artmed Editora.

Daswati, M. S., Buntuang, P. C. D., Hattab, S., & Kornelius, Y. (2021). Effect of servant leadership on the performance of a regional general hospital. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 507-518.

De Leeuw, S., & Van Den Berg, J. P. (2011). Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. *Journal of Operations Management*, 29(3), 224-235.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>

DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in organizational behavior*, 31, 125-150.

Diochon, M., & Anderson, A. R. (2011). Ambivalence and ambiguity in social enterprise: narratives about values in reconciling purpose and practices. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7, 93-109.

Dughera, S. (2022). The evolution of workplace control, leadership, obedience, and organizational performance. *Journal of Evolutionary Economics*, 32(2), 399-421.

Dumitriu, S., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Al-Floarei, A. T., Sperdea, N. M., Popescu, F. L., & Băloi, I. C. (2025). The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being. *Sustainability*, 17(6), 2613.

Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467-480.

Ensslin, S. R., Welter, L. M., & Pedersini, D. R. (2022). Performance evaluation: A comparative study between public and private sectors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1761-1785.

Ensslin, S., Pedersini, D. R., Martins, L. K. S., Welter, L. M., Dutra, A. & Ensslin, L. (2024). The Perspective of Including Social Control in Organisational Performance Management. *International Journal of Business Performance Management*, No prelo

- Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., Cavanagh, A., & Robin, M. (2018). Creating strategic fit: Aligning servant leadership with organizational structure and strategy. *Personnel Review*, 47(1), 166-186.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The leadership quarterly*, 21(2), 308-323.
- Fitzgerald, L., Ferlie, E., McGivern, G., & Buchanan, D. (2013). Distributed leadership patterns and service improvement: Evidence and argument from English healthcare. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 227-239.
- Franco, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. and Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Franco-Santos, M., & Bourne, M. (2005). An examination of the literature relating to issues affecting how companies manage through measures. *Production Planning & Control*, 16(2), 114-124.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research*, 23(2), 79-119.
- Franco-Santos, M., Stull, D., & Bourne, M. (2022). Performance management and well-being at the workplace. In P. Brough, E. Gardiner, & K. Daniels (Eds.), *Handbook on Management and Employment Practices* (Handbook Series in Occupational Health Sciences, Vol. 3, pp. 503–524). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29010-8_42
- Galli, E. B., & Müller-Stewens, G. (2012). How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 176-201.
- Garengo, P. (2009). A performance measurement system for SMEs taking part in quality award programmes. *Total Quality Management*, 20(1), 91-105.
- Garengo, P., & Betto, F. (2022). The role of organisational culture and leadership style in performance measurement and management: a longitudinal case study. *Production Planning & Control*, 35(2), 151-169 1-19.
- Garengo, P., & Bititci, U. (2007). Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(1), 91-105.
- Geer-Frazier, B. (2014). Complexity leadership generates innovation, learning, and adaptation of the organization. *Emergence: Complexity & Organization*, 16(3), 105-116.
- Ghanizadeh, A., Noori, R., Hassanpoor, A., & Vakili, Y. (2022). Considering and Validating the Leadership as a Driver in Public Sector Organizations Performance Management. *Public Organization Review*, 23(1), 1-19.

Glaser, B. G. (1978). Theoretical sensitivity. *Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Globerson, S. (2023). Revising a performance measurement and control system of an organization. *International Journal of Organizational Analysis*, 1934-8835.

Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706.

Gray, D. E. (2016). *Pesquisa no mundo real*. Penso Editora.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.

Haakonsson, D. D., Burton, R. M., Obel, B., & Lauridsen, J. (2008). How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management decision*, 46(3), 406-432.

Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103.

Hensen, P. (2020). Die Rolle der Kontrolle in Organisationen: Konzeptionen und Nutzenaspekte eines facettenreichen Begriffs. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51, 223-234.

Hess, J. P. (2018). Autonomous team members' expectations for top-leader involvement. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(5/6), 283-197.

Islam, R., Osman, N., Othman, M. F., & Raihan, M. A. (2019). Impact of global leadership behaviors on performance of multinational companies. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(3), 661-670.

Jada, U., Swain, D., John, T., & Jena, L. K. (2025). Does leadership style and HRM Practices promote employee well-being post onset of the new normal? a mixed-method approach. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 12(1), 34-60.

Jang, S., Chung, Y., & Son, H. (2022). Employee participation in performance measurement system: focusing on job satisfaction and leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(7), 2119-2134.

Jardioui, M., Garengo, P., & El Alami, S. (2020). How organizational culture influences performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 217-235.

Johanson, U., Almqvist, R., & Skoog, M. (2019). A conceptual framework for integrated performance management systems. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.

- Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(20), 147-165.
- Jwijati, I., Bititci, U. S., Caldwell, N., Garengo, P., & Dan, W. (2023). Impact of national culture on performance measurement systems in manufacturing firms. *Production Planning & Control*, 34(16), 1527-1542.
- Kaiser, R. B., McGinnis, J. L., & Overfield, D. V. (2012). The how and the what of leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(2), 119-135.
- Kanji, G. K. (2008). Leadership is prime: how do you measure leadership excellence?. *Total Quality Management*, 19(4), 417-427.
- Karácsony, P., & Czibula, A. (2020). Relationships between leadership style and organizational performance in the case of Hungarian Small and Medium-sized Enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 22. [5]
- Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International journal of operations & production management*, 23(2), 213-229.
- Kreuzberg, F., & Vicente, E. F. R. (2019). Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. *Revista de Administração Contemporânea* [online], 23(1), 43-66.
- Kulmala, H. I., Ahoniemi, L., & Nissinen, V. (2009). Performance through measuring leader's profiles: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 122(1), 385-394.
- Lawler III, E. E., Benson, G. S., & McDermott, M. (2012). What makes performance appraisals effective?. *Compensation & Benefits Review*, 44(4), 191-200.
- Lee, H. W. (2020). Motivational effect of performance management: does leadership matter?. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 16(59), 59-76.
- Lee, S. W., Leem, T. J., Kim B. J. (2013). Can servant leadership improve organizational performance through use of MCS & organizational capabilities? *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(14), 17-39.
- Leggat, S. G., & Balding, C. (2013). Achieving organisational competence for clinical leadership: the role of high performance work systems. *Journal of health organization and management*, 27(3), 312-329.
- Levkov, N. (2018). Dynamic social alignment on operational level and organisational performance. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 10(1), 16-39.
- Li, P., Sun, J. M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101458.

- Litwin, A. S., & Eaton, A. E. (2018). Complementary or conflictual? Formal participation, informal participation, and organizational performance. *Human Resource Management*, 57(1), 307-325.
- Maciel, J. N., Ledesma, J. J. G., & Ando Junior, O. H. (2021). Forecasting Solar Power Output Generation: A Systematic Review with the Proknow-C. *IEEE Latin America Transactions*, 19(4), 612-624.
- Mackenzie, H., & Bititci, U. (2024). Reconceptualising performance measurement and management: evaluating a social complexity framework. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Mackenzie, H., & Bititci, U. S. (2023). Understanding performance measurement and management as a social system: towards a theoretical framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 43(7), 1098-1120.
- Maharvi, M. W., Kumar, A., Channa, K. A., & Mahmood, A. (2023). How leader member exchange affects effectiveness of performance appraisal system: A chain of reactions model. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2238392.
- Martinez, V., Pavlov, A., & Bourne, M. (2010). Reviewing performance: an analysis of the structure and functions of performance management reviews. *Production planning and control*, 21(1), 70-83.
- Martins, G. d. A. (2002). Manual para elaboração de monografias e dissertações. São Paulo: Atlas.
- Martins, L. K. S.; Ensslin, S. R. Inclusão do processo de codificação oferecido pela Grounded Theory na metodologia Multicritério de Apoio à Decisão-Construtivista (MCDA-C) para auxiliar no tratamento de dados qualitativos. In: Encontro da ANPAD, 47., 2023
- Martins, V. and Ensslin, S.R. (2020) 'Performance evaluation: what theoretical studies highlight about this theme', *International Journal of Business Performance Management*, 21(4), 455–476.
- Mascareño, J., Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (2021). Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 530-540.
- Matos, L. S., & Ensslin, S. R. (2023). Reflexões sobre os aportes teóricos de avaliação de desempenho: Sistematização do conhecimento para temas emergentes. *Revista de Contabilidade & Controladoria*, 15(2), 91-105.
- Mazzotti, A. J., & Gewandsznajder, F. (2000). O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. In *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa* (pp. 203-203).
- McGuire, M., & Silvia, C. (2009). Does leadership in networks matter? Examining the effect of leadership behaviors on managers' perceptions of network effectiveness. *Public Performance & Management Review*, 33(1), 34-62.

- Melnyk, S. A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is performance measurement and management fit for the future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186.
- Meredith, J. (1993). Theory building through conceptual methods. *International Journal of Operations & Production Management*, 13(5), 3-11.
- Micheli, P., & Mari, L. (2014). The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research*, 25(2), 147-156.
- Micheli, P., Mura, M., & Agliati, M. (2011). Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation: The case of a highly diversified group of firms. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(10), 1115-1139.
- Mumford, M. D., & Fried, Y. (2014). Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 622-634.
- Mura, M., Longo, M., Micheli, P., & Bolzani, D. (2018). The evolution of sustainability measurement research. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 661-695.
- Mura, M., Micheli, P., & Longo, M. (2021). The effects of performance measurement system uses on organizational ambidexterity and firm performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(13), 127-151.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31.
- Najmi, K., Kadir, A. R., & Kadir, M. I. A. (2018). Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 517-529.
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Bharath, S., & Nagesh, P. (2025). Leadership dynamics: unveiling the nexus amid employee commitment and leadership styles. *Journal of Management Development*, 44(2), 279-307.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next?. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.
- Nienaber, H., & Svensson, G. (2013). An analysis of the contribution of leadership to organisational performance using complexity science. *Journal of Management Development*, 32(8), 836-851.
- Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers & Industrial Engineering*, 60(2), 279-290.

- Nudurupati, S. S., Garengo, P., & Bititci, U. S. (2021). Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. *International Journal of Production Economics*, 232, 107942.
- O'Reilly, C., Cao, X., & Sull, D. (2023). CEO Personality: The Cornerstone of Organizational Culture?. *Group & Organization Management*, 21(1), 1-37.
- Odiri, V. I. O., & Ideh, A. O. (2021). Determinants of Organizational Performance in Nigeria: Evidence from Service Firms. *Humanities and Social Sciences Letters*, 9(1), 86-95.
- Odongo, N. H., Wang, D., Suntu, S. L., & Bishoge, O. K. (2019). Dimensions of organisational performance: a review. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 33(1-2), 114-129.
- Ojiako, U., Bititci, U., Marshall, A., Chipulu, M., Manville, G., Muthalagu, S. J., & Farrington, T. (2023). Ambiguity in performance management systems of complex multi-stakeholder organisations. *Production Planning & Control*, 34(14), 1393-1413.
- Okwir, S., Nudurupati, S. S., Ginieis, M., & Angelis, J. (2018). Performance measurement and management systems: a perspective from complexity theory. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), 731-754.
- Otley, D. (2003). Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review*, 35(4), 309-326.
- Ozcelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 186-203.
- Park, N., Cho, M., & Lee, J. W. (2021). Building a culture of innovation: How do agency leadership and management systems promote innovative activities within the government?. *Australian Journal of Public Administration*, 80(3), 453-473.
- Pavlov, A., & Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 101-122.
- Pavlov, A., & Micheli, P. (2022). Rethinking organizational performance management: a complexity theory perspective. *International journal of operations & production management*, 43(6), 899-915.
- Pešalj, B., Pavlov, A., & Micheli, P. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(5), 367-385.
- Pfister, J. A., Peda, P., & Otley, D. (2023). A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 20(2), 201-228.
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in organizational behavior*, 26, 1-36.

Povah, L. (2012). Assessing leaders for the future. *Industrial and Commercial Training*, 44(5), 250-258.

Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 249-271.

Rajadhyaksha, U. (2005). Managerial competence: do technical capabilities matter? *Vikalpa*, 30(2), 47-56.

Ratnadi, N. M. D., Martunis, A., Aryanto, D., & Widanaputra, A. A. G. P. (2020). The hospital management responses in implementing transformational leadership style in Dr. Zainoel Abidin Regional Public Hospital. *International Journal of Public Leadership*, 16(4), 337-357.

Riisla, K., Wendt, H., Babalola, M. T., & Euwema, M. (2021). Building cohesive teams—the role of leaders' bottom-line mentality and behavior. *Sustainability*, 13(14), 8047.

Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: the effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. *Cogent Education*, 12(1), 2448884.

Sakiru, O. K., Jamilah, O., Abduldaud, S., Jeffery, L. D., & Salami, D. K. (2013). Review of leadership theories and Organizational performances. *International Business Management Journal*, 7(1), 50-54.

Sakiru, O. K., Othman, J., Ismail, A., D'Silva, J. A., Kareem, S. D. (2014). Review of Leadership Theories and Management Performance in Organizations. *Research Journal of Applied SciencesITALIENISCH*, 910(21), 60-56539-56.

Saldaña, J. (2021). The coding manual for qualitative researchers.

Sampieri, H. R. Collado, F. C. & Baptista, M. D. (2013). Metodologia da Pesquisa.

Sardi, A., Garengo, P., & Bititci, U. (2019). Measurement and management of competences by enterprise social networking. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 109-126.

Sardi, A., Sorano, E., Ferraris, A., & Garengo, P. (2020). Evolutionary paths of performance measurement and management system: the longitudinal case study of a leading SME. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 495-510.

Sayyadi, M. (2019). How effective leadership of knowledge management impacts organizational performance. *Business Information Review*, 36(1), 30-38.

Serfontein, K., & Hough, J. (2011). Nature of the relationship between strategic leadership, operational strategy, and organisational performance. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 14(4), 393-406.

- Shehabuddeen, N., Probert, D., Phaal, R., & Platts, K. (1999). Representing and approaching complex management issues: Part 1-Role and definition. *Centre for Technology Management (CTM) Working Paper*, (2000/03).
- Siddique, C. M., & Siddique, H. F. (2020). Antecedents and consequences of managerial decision-making styles in the Arabian Gulf. *Management Research Review*, 43(7), 811-845.
- Singh, A. (2019). Examining the role of performance planning, continuous feedback, and employee participation in improving perceived system knowledge: evidence from Indian software services context. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 19(4), 452-464.
- Smith, M., & Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(9), 1207-1228.
- Sobratee, N., & Bodhanya, S. (2018). Leading in a global context: The balancing act between leadership and management. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4), 54-68.
- Souza, L. K. D. (2019). Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. *Arquivos brasileiros de psicologia. Rio de Janeiro. Vol. 71, n. 2 (maio/ago. 2019), p. 51-67.*
- Spurgeon, P., Long, P., Clark, J., & Daly, F. (2015). Do we need medical leadership or medical engagement?. *Leadership in Health Services*, 28(3), 173-184.
- Staedele, A. E., Ensslin, S. R., & Forcellini, F. A. (2019). Knowledge building about performance evaluation in lean production: an investigation on international scientific research. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(5), 798-820.
- Stevens, S. S. (1946). *On the theory of scales of measurement*. *Science*, 103(2684), 677-680.
- Su, S., & Baird, K. (2017). The role of leaders in achieving organisational outcomes. *Personnel Review*, 46(3), 593-607.
- Suriyankietkaew, S. (2013). Emergent leadership paradigms for corporate sustainability: A proposed model. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 29(1), 173-182.
- Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management accounting research*, 23(3), 171-185.
- Tomhave, B. L. (2005). Alphabet soup: Making sense of models, frameworks, and methodologies. *George Washington University*.
- Tseng, S. T., & Levy, P. E. (2019). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100668.
- Ukko, J., Tenhunen, J., & Rantanen, H. (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics*, 110(1-2), 39-51.

- Van der Weide, J., & Wilderom, C. (2004). Deromancing leadership: what are the behaviours of highly effective middle managers?. *International Journal of Management Practice*, 1(1), 3-20.
- Vergara, S. C. (2009). Métodos de coleta de Dados no Campo. 2o Edição. São Paulo: Editora Atlas.
- Vitale, G., Rosignuolo, A., & Riccaboni, A. (2025). Sustainability performance measurement systems: a systematic literature review and research agenda for (a better) future. *Measuring Business Excellence*, 29(3), 609-634.
- Voltolini, R., Vasconcelos, K., Borsato, M., & Peruzzini, M. (2019). Product development cost estimation through ontological models — a literature review. *Journal of Management Analytics*, 6, 1-21.
- Vugec, D. S. (2019). Defining Social Business Process Management: A Delphi Study. *International Journal of E-Services and Mobile Applications (IJESMA)*, 11(1), 68-82.
- Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. *The leadership quarterly*, 15(3), 355-380.
- Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The leadership quarterly*, 22(1), 92-105.
- Wei, Y. S., O'Neill, H., & Zhou, N. (2020). How does perceived integrity in leadership matter to firms in a transitional economy?. *Journal of Business Ethics*, 167(4), 623-641.
- Welter, L. M., & Ensslin, S. R. (2022). How do the unintended consequences of performance evaluation systems manifest themselves?. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(4), 509-528.
- Widodo, D. S., Silitonga, P. E. S., & Ali, H. (2017). Analysis of Organizational Performance: Predictors of Transformational Leadership Style, Services Leadership Style, and Organizational Learning (Studies in Jakarta Government). *International Journal of Economic Research*. 14(2), 167-181.
- Williams Jr, R., Raffo, D. M., & Clark, L. A. (2018). Charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility?. *Journal of Management Development*, 37(6), 512-524.
- Wright, P., & Essman, S. (2019). Carrots, sticks, and performance: is it commitment, or commitment plus control? *Academy of Management Perspectives*, v. 35(2), 1-28.
- Yin, R. K. (2015). Estudo de Caso-: Planejamento e métodos. Bookman editora.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32.

Zhang, S. (2025). What affects peer interaction in universities? Examining the effects of paternalistic leadership and peer leadership on peer interaction of teachers. *BMC psychology*, 13(1), 306.

Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.

APÊNDICE A – PB Avaliação de Desempenho e Controles Sociais

Artigo	Referência
1	Wright, P., & Essman, S. (2019). Carrots, sticks, and performance: is it commitment, or commitment plus control? <i>Academy of Management Perspectives</i> , v. 35(2), 1-28.
2	Siddique, C. M., & Siddique, H. F. (2019). Antecedents and consequences of managerial decision-making styles in the Arabian Gulf. <i>Management Research Review</i> .
3	Sardi, A., Sorano, E., Ferraris, A., & Garengo, P. (2020). Evolutionary paths of performance measurement and management system: the longitudinal case study of a leading SME. <i>Measuring Business Excellence</i> .
4	Nudurupati, S. S., Garengo, P., & Bititci, U. S. (2021). Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. <i>International Journal of Production Economics</i> , 232, 107942.
5	Karácsony, P., & Czibula, A. (2020). Relationships between leadership style and organizational performance in the case of Hungarian Small and Medium-sized Enterprises. <i>Polish Journal of Management Studies</i> , 22.
6	Hensen, P. (2020). Die Rolle der Kontrolle in Organisationen: Konzeptionen und Nutzenaspekte eines facettenreichen Begriffs. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 51(2), 223-234.
7	Dughera, S. (2021). The evolution of workplace control leadership, obedience, and organizational performance. <i>Journal of Evolutionary Economics</i> , 1-23.
8	Arumugam, V., Kannabiran, G., & Vinodh, S. (2020). Impact of technical and social lean practices on SMEs' performance in automobile industry: a structural equation modelling (SEM) analysis. <i>Total Quality Management & Business Excellence</i> , 1-27.
9	Choi, I., & Moynihan, D. (2019). How to foster collaborative performance management? Key factors in the US federal agencies. <i>Public Management Review</i> , 21(10), 1538-1559.
10	Johanson, U., Almqvist, R., & Skoog, M. (2019). A conceptual framework for integrated performance management systems. <i>Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management</i> .
11	Levkov, N. (2018). Dynamic social alignment on operational level and organisational performance. <i>International Journal of Information Systems and Change Management</i> , 10(1), 16-39.
12	Litwin, A. S., & Eaton, A. E. (2018). Complementary or conflictual? Formal participation, informal participation, and organizational performance. <i>Human Resource Management</i> , 57(1), 307-325.
13	Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. <i>Human Resource Management Journal</i> , 30(1), 13-31.
14	Odongo, N. H., Wang, D., Suntu, S. L., & Bishoge, O. K. (2019). Dimensions of organisational performance: a review. <i>International Journal of Manufacturing Technology and Management</i> , 33(1-2), 114-129.
15	Okwir, S., Nudurupati, S. S., Ginieis, M., & Angelis, J. (2018). Performance measurement and management systems: a perspective from complexity theory. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 20(3), 731-754.
16	Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The evolution of performance management: Searching for value. <i>Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior</i> , 6, 249-271.
17	Tseng, S. T., & Levy, P. E. (2019). A multilevel leadership process framework of performance management. <i>Human Resource Management Review</i> , 29(4), 100668.
18	Vugec, D. S. (2019). Defining Social Business Process Management: A Delphi Study. <i>International Journal of E-Services and Mobile Applications (IJESMA)</i> , 11(1), 68-82.
19	Beer, H. A., & Micheli, P. (2018). Advancing performance measurement theory by focusing on subjects: Lessons from the measurement of social value. <i>International Journal of Management reviews</i> , 20(3), 755-771.

20	Widodo, D. S., Silitonga, P. E. S., & Ali, H. (2017). Analysis of Organizational Performance: Predictors of Transformational Leadership Style, Services Leadership Style, and Organizational Learning (Studies in Jakarta Government). <i>International Journal of Economic Research</i> . 14(2), 167-181
21	Lee, S. W., Leem, T. J., Kim B. J. (2013). Can servant leadership improve organizational performance through use of MCS & organizational capabilities? <i>International Journal of Applied Business and Economic Research</i> , 15(14), 17-39.
22	Chouinard, J. A. (2013). The case for participatory evaluation in an era of accountability. <i>American Journal of Evaluation</i> , 34(2), 237-253.
23	Smith, M., & Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> . 37(9), 1207-122.
24	Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Martinez, M., & Mercurio, L. (2015). The boundaries of a performance management system between learning and control. <i>Measuring Business Excellence</i> , 19(3), 7-21.
25	Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P. and Turner, T. (2006), "Dynamics of performance measurement and organisational culture", <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 26(12), 1325-1350.
26	Lawler III, E. E., Benson, G. S., & McDermott, M. (2012). What makes performance appraisals effective?. <i>Compensation & Benefits Review</i> , 44(4), 191-200.
27	DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. <i>Research in organizational behavior</i> , 31, 125-150.
28	Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. <i>Human resource management review</i> , 21(2), 123-136.
29	Broadbent, J., & Laughlin, R. (2009). Performance management systems: A conceptual model. <i>Management Accounting Research</i> , 20(4), 283-295.
30	De Leeuw, S., & Van Den Berg, J. P. (2011). Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. <i>Journal of Operations Management</i> , 29(3), 224-235.
31	Pavlov, A., & Micheli, P. (2022). Rethinking organizational performance management: a complexity theory perspective. <i>International journal of operations & production management</i> , 43(6), 899-915.
32	Vitale, G., Rosignuolo, A., & Riccaboni, A. (2025). Sustainability performance measurement systems: a systematic literature review and research agenda for (a better) future. <i>Measuring Business Excellence</i> , 29(3), 609-634.

APÊNDICE B – PB Gestão de Desempenho e Controles Sociais

Artigo	Referência
1	Ojiako, U., Bititci, U., Marshall, A., Chipulu, M., Manville, G., Muthalagu, S. J., & Farrington, T. (2023). Ambiguity in performance management systems of complex multi-stakeholder organisations. <i>Production Planning & Control</i> , 34(14), 1393-1413.
2	Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P. and Turner, T. (2006), "Dynamics of performance measurement and organisational culture", <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 26(12), 1325-1350.
3	Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. <i>Human resource management review</i> , 21(2), 123-136.
4	Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Martinez, M., & Mercurio, L. (2015). The boundaries of a performance management system between learning and control. <i>Measuring Business Excellence</i> , 19(3), 7-21.
5	Smith, M., & Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> . 37(9), 1207-122.
6	Mackenzie, H., & Bititci, U. S. (2023). Understanding performance measurement and management as a social system: towards a theoretical framework. <i>International Journal of Operations & Production Management</i> , 43(7), 1098-1120.
7	Jwijati, I., Bititci, U. S., Caldwell, N., Garengo, P., & Dan, W. (2023). Impact of national culture on performance measurement systems in manufacturing firms. <i>Production Planning & Control</i> , 34(16), 1527-1542.
8	Garengo, P., & Betto, F. (2022). The role of organisational culture and leadership style in performance measurement and management: a longitudinal case study. <i>Production planning & control</i> , 35(2), 151-169.
9	Sardi, A., Sorano, E., Ferraris, A., & Garengo, P. (2020). Evolutionary paths of performance measurement and management system: the longitudinal case study of a leading SME. <i>Measuring Business Excellence</i> , 24(4), 495-510.
10	Nudurupati, S. S., Garengo, P., & Bititci, U. S. (2021). Impact of the changing business environment on performance measurement and management practices. <i>International Journal of Production Economics</i> , 232, 107942.
11	Sardi, A., Garengo, P., & Bititci, U. (2019). Measurement and management of competences by enterprise social networking. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 68(1), 109-126.
12	Beer, H. A., & Micheli, P. (2018). Advancing performance measurement theory by focusing on subjects: Lessons from the measurement of social value. <i>International journal of management reviews</i> , 20(3), 755-771.
13	O'Reilly, C., Cao, X., & Sull, D. (2023). CEO Personality: The Cornerstone of Organizational Culture?. <i>Group & Organization Management</i> , 21(1), 1-37.
14	Kennerley, M., & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. <i>International journal of operations & production management</i> , 23(2), 213-229.
15	Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. <i>International journal of management reviews</i> , 14(3), 305-327.
16	Okwir, S., Nudurupati, S. S., Ginieis, M., & Angelis, J. (2018). Performance measurement and management systems: a perspective from complexity theory. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 20(3), 731-754.
17	Ensslin, S., Pedersini, D. R., Martins, L. K. S., Welter, L. M., Dutra, A. & Ensslin, L. (2024). The Perspective of Including Social Control in Organisational Performance Management. <i>International Journal of Business Performance Management</i> , No prelo
18	Jardioui, M., Garengo, P., & El Alami, S. (2020). How organizational culture influences performance measurement systems in SMEs. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 69(2), 217-235.

19	Mackenzie, H., & Bititci, U. (2024). Reconceptualising performance measurement and management: evaluating a social complexity framework. <i>Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance</i> .
20	Zhang, S. (2025). What affects peer interaction in universities? Examining the effects of paternalistic leadership and peer leadership on peer interaction of teachers. <i>BMC psychology</i> , 13(1), 306.
21	Dumitriu, S., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Al-Floarei, A. T., Sperdea, N. M., Popescu, F. L., & Băloi, I. C. (2025). The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being. <i>Sustainability</i> , 17(6), 2613.
22	Jada, U., Swain, D., John, T., & Jena, L. K. (2025). Does leadership style and HRM Practices promote employee well-being post onset of the new normal? a mixed-method approach. <i>South Asian Journal of Human Resources Management</i> , 12(1), 34-60.

APÊNDICE C – PB Avaliação de Desempenho e Liderança

Artigo	Referência
1	Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. <i>The leadership quarterly</i> , 10(3), 345-373.
2	Elenkov, D. S. (2002). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. <i>Journal of Business Research</i> , 55(6), 467-480.
3	Austin, J., & Currie, B. (2003). Changing organisations for a knowledge economy: The theory and practice of change management. <i>Journal of Facilities Management</i> , 2(3), 229-243.
4	Waldman, D. A., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic leadership at the strategic level: A new application of upper echelons theory. <i>The leadership quarterly</i> , 15(3), 355-380.
5	Van der Weide, J., & Wilderom, C. (2004). Deromancing leadership: what are the behaviours of highly effective middle managers?. <i>International Journal of Management Practice</i> , 1(1), 3-20.
6	Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. <i>The Leadership Quarterly</i> , 16(1), 39-52.
7	Rajadhyaksha, U. (2005). Managerial competence: do technical capabilities matter?. <i>Vikalpa</i> , 30(2), 47-56.
8	Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. <i>Research in organizational behavior</i> , 26, 1-36.
9	Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2006). Authentic leadership: Moving HR leaders to a higher level. In <i>Research in personnel and human resources management</i> . Emerald Group Publishing Limited.
10	Ukko, J., Tenhunen, J., & Rantanen, H. (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. <i>International Journal of Production Economics</i> , 110(1-2), 39-51.
11	Ozcelik, H., Langton, N., & Aldrich, H. (2008). Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 23(2), 186-203.
12	Haakonsson, D. D., Burton, R. M., Obel, B., & Lauridsen, J. (2008). How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. <i>Management decision</i> , 46(3), 406-432.
13	Kanji, G. K. (2008). Leadership is prime: how do you measure leadership excellence?. <i>Total Quality Management</i> , 19(4), 417-427.
14	McGuire, M., & Silvia, C. (2009). Does leadership in networks matter? Examining the effect of leadership behaviors on managers' perceptions of network effectiveness. <i>Public Performance & Management Review</i> , 33(1), 34-62.
15	Kulmala, H. I., Ahoniemi, L., & Nissinen, V. (2009). Performance through measuring leader's profiles: An empirical study. <i>International Journal of Production Economics</i> , 122(1), 385-394.
16	Andersen, J. A. (2007). Your favourite manager is an organisational disaster. <i>European Business Review</i> , 21(1), 5-16.
17	Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. <i>The leadership quarterly</i> , 21(2), 308-323.

18	Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. <i>The leadership quarterly</i> , 22(1), 92-105.
19	Serfontein, K., & Hough, J. (2011). Nature of the relationship between strategic leadership, operational strategy and organisational performance. <i>South African Journal of Economic and Management Sciences</i> , 14(4), 393-406.
20	Povah, L. (2012). Assessing leaders for the future. <i>Industrial and Commercial Training</i> , 44(5), 250-258.
21	Galli, E. B., & Müller-Stewens, G. (2012). How to build social capital with leadership development: Lessons from an explorative case study of a multibusiness firm. <i>The Leadership Quarterly</i> , 23(1), 176-201.
22	Kaiser, R. B., McGinnis, J. L., & Overfield, D. V. (2012). The how and the what of leadership. <i>Consulting Psychology Journal: Practice and Research</i> , 64(2), 119-135.
23	Leggat, S. G., & Balding, C. (2013). Achieving organisational competence for clinical leadership: the role of high performance work systems. <i>Journal of health organization and management</i> , 27(3), 312-329.
24	Nienaber, H., & Svensson, G. (2013). An analysis of the contribution of leadership to organisational performance using complexity science. <i>Journal of Management Development</i> , 32(8), 836-851.
25	Fitzgerald, L., Ferlie, E., McGivern, G., & Buchanan, D. (2013). Distributed leadership patterns and service improvement: Evidence and argument from English healthcare. <i>The Leadership Quarterly</i> , 24(1), 227-239.
26	Suriyankietkaew, S. (2013). Emergent leadership paradigms for corporate sustainability: A proposed model. <i>Journal of Applied Business Research (JABR)</i> , 29(1), 173-182.
27	Sakiru, O. K., Jamilah, O., Abduldaud, S., Jeffery, L. D., & Salami, D. K. (2013). Review of leadership theories and Organizational performances. <i>International Business Management Journal</i> , 7(1), 50-54.
28	Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. <i>Journal of Leadership & Organizational Studies</i> , 20(4), 375-393.
29	Geer-Frazier, B. (2014). Complexity leadership generates innovation, learning, and adaptation of the organization. <i>Emergence: Complexity & Organization</i> , 16(3), 105-116.
30	Johansson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. <i>Corporate Communications: An International Journal</i> , 19(20), 147-165.
31	Mumford, M. D., & Fried, Y. (2014). Give them what they want or give them what they need? Ideology in the study of leadership. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 35(5), 622-634.
32	Sakiru, O. K., Othman, J., Ismail, A., D'Silva, J. A., Kareem, S. D. (2014). Review of Leadership Theories and Management Performance in Organizations. <i>Research Journal of Applied SciencesITALIENISCH</i> , 910(21), 60-56539-56.
33	Spurgeon, P., Long, P., Clark, J., & Daly, F. (2015). Do we need medical leadership or medical engagement?. <i>Leadership in Health Services</i> , 28(3), 173-184.
34	Castelli, P. A. (2016). Reflective leadership review: A framework for improving organisational performance. <i>Journal of Management Development</i> , 35(2), 217-236.
35	Lee, S. W., Leem, T. J., & Kim, B. J. (2017). Can Servant Leadership Improve Organizational Performance through use of MCS and Organizational Capabilities? <i>International Journal of Applied Business and Economic Research</i> , 15(14), 17-39.
36	Su, S., & Baird, K. (2017). The role of leaders in achieving organisational outcomes. <i>Personnel Review</i> , 46(3), 593-607.
37	Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Achieving high quality through transformational leadership: A qualitative multilevel analysis of transformational leadership and perceived professional quality. <i>Public Personnel Management</i> , 47(1), 51-72.

38	Hess, J. P. (2018). Autonomous team members' expectations for top-leader involvement. <i>Team Performance Management: An International Journal</i> , 24(5/6), 283-197.
39	Williams Jr, R., Raffo, D. M., & Clark, L. A. (2018). Charisma as an attribute of transformational leaders: what about credibility?. <i>Journal of Management Development</i> , 37(6), 512-524.
40	Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., Cavanagh, A., & Robin, M. (2018). Creating strategic fit: Aligning servant leadership with organizational structure and strategy. <i>Personnel Review</i> , 47(1), 166-186.
41	Sobratee, N., & Bodhanya, S. (2018). Leading in a global context: The balancing act between leadership and management. <i>Journal of Business and Retail Management Research</i> , 12(4), 54-68.
42	Najmi, K., Kadir, A. R., & Kadir, M. I. A. (2018). Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability. <i>International Journal of Law and Management</i> , 60(2), 517-529.
43	Sayyadi, M. (2019). How effective leadership of knowledge management impacts organizational performance. <i>Business Information Review</i> , 36(1), 30-38.
44	Islam, R., Osman, N., Othman, M. F., & Raihan, M. A. (2019). Impact of global leadership behaviors on performance of multinational companies. <i>Humanities & Social Sciences Reviews</i> , 7(3), 661-670.
45	Wei, Y. S., O'Neill, H., & Zhou, N. (2020). How does perceived integrity in leadership matter to firms in a transitional economy?. <i>Journal of Business Ethics</i> , 167(4), 623-641.
46	Al-Habib, N. M. I. (2020). Leadership and organizational performance: Is it essential in healthcare systems improvement? A review of literature. <i>Saudi Journal of Anaesthesia</i> , 14(1), 69-76.
47	Lee, H. W. (2020). Motivational effect of performance management: does leadership matter?. <i>Transylvanian Review of Administrative Sciences</i> , 16(59), 59-76.
48	Ratnadi, N. M. D., Martunis, A., Aryanto, D., & Widanaputra, A. A. G. P. (2020). The hospital management responses in implementing transformational leadership style in Dr. Zainoel Abidin Regional Public Hospital. <i>International Journal of Public Leadership</i> , 16(4), 337-357.
49	Mascareño, J., Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (2021). Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i> , 30(4), 530-540.
50	Park, N., Cho, M., & Lee, J. W. (2021). Building a culture of innovation: How do agency leadership and management systems promote innovative activities within the government?. <i>Australian Journal of Public Administration</i> , 80(3), 453-473.
51	Riisla, K., Wendt, H., Babalola, M. T., & Euwema, M. (2021). Building cohesive teams—the role of leaders' bottom-line mentality and behavior. <i>Sustainability</i> , 13(14), 8047.
52	Li, P., Sun, J. M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. <i>The Leadership Quarterly</i> , 32(1), 101458.
53	Odori, V. I. O., & Ideh, A. O. (2021). Determinants of Organizational Performance in Nigeria: Evidence from Service Firms. <i>Humanities and Social Sciences Letters</i> , 9(1), 86-95.
54	Daswati, M. S., Buntuang, P. C. D., Hattab, S., & Kornelius, Y. (2021) Effect of servant leadership on the performance of a regional general hospital. <i>Problems and Perspectives in Management</i> , 19(2), 507-518.

55	Ghanizadeh, A., Noori, R., Hassanpoor, A., & Vakili, Y. (2022). Considering and Validating the Leadership as a Driver in Public Sector Organizations Performance Management. <i>Public Organization Review</i> , 23(1), 1-19.
56	Jang, S., Chung, Y., & Son, H. (2022). Employee participation in performance measurement system: focusing on job satisfaction and leadership. <i>International Journal of Productivity and Performance Management</i> , 72(7), 2119-2134.
57	Garengo, P., & Betto, F. (2022). The role of organisational culture and leadership style in performance measurement and management: a longitudinal case study. <i>Production Planning & Control</i> , 35(2), 151-169 1-19.
58	Dughera, S. (2022). The evolution of workplace control leadership, obedience and organizational performance. <i>Journal of Evolutionary Economics</i> , 32(2), 399-421.
59	Almansoori, K. A. I., & Ahmad, A. N. A. (2023). Assessing Mediating Effect of National Culture on the Relationship of Leadership Style with UAE Smart Government Organizational Performance. <i>International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology</i> , 14(3), 390-407.
60	Ahmed, U., & Alkashami, M. (2022). Exploring the Key Determinants of Organizational Management. <i>Polish Journal of Management Studies</i> , 25(2), 21-35.
61	Riza, M. F., Hutahayan, B., & Chong, H. Y. (2025). Fostering high-performing organizations in higher education: the effect of participative leadership, organizational culture, and innovation on organizational performance and commitment. <i>Cogent Education</i> , 12(1), 2448884.
62	Nanjundeswaraswamy, T. S., Bharath, S., & Nagesh, P. (2025). Leadership dynamics: unveiling the nexus amid employee commitment and leadership styles. <i>Journal of Management Development</i> , 44(2), 279-307.

APÊNCIDE D – TCLE

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa **Perspectiva dos controles sociais na avaliação de desempenho organizacional, por meio do estilo de liderança**, da pesquisadora **Me. Daiana Rafaela Pedersini**, e sua orientadora, **Prof^a. Dr^a. Sandra Rolim Ensslin**, pertencentes ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, da Universidade Federal de Santa Catarina. Este documento segue as Resoluções n.466/2012 e n.510/2016 que definem as diretrizes para o desenvolvimento de pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil. Este documento e a atividade da pesquisa aqui apresentada seguem estas diretrizes. Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

Pesquisadora responsável e colaboradores com telefones de contato:

Pesquisadora: Daiana Rafaela Pedersini – (46) 99137-8113

Orientadora: Sandra Rolim Ensslin – (48) 99913-5919

A seguir, as informações do Projeto de Pesquisa com relação à sua participação neste Projeto:

1. O estudo se destina a **identificar e analisar os reflexos que o comportamento do de liderança exerce sobre a interface que promove/alavanca os controles sociais na avaliação de desempenho organizacional**.

2. Como resultado, deseja-se **compreender como os sociais interagem/manifestam na avaliação de desempenho das organizações, norteados pelos comportamentos dos estilos de liderança**.

3. Projeta-se que a coleta de dados será realizada **entre julho e setembro de 2024** (data sujeita a alterações devido à dependência da aceitação do projeto pelo Comitê de Ética, da Universidade Federal de Santa Catarina).

4. Para alcançar os objetivos do estudo, serão realizadas duas **coletas de dados por meio de questionários disponíveis no formato *online* e entrevistas semiestruturadas**, que serão gravadas em formato audiovisual. Os dados coletados serão analisados com base em uma abordagem qualitativa, seguindo o rigor científico necessário e serão discutidos em um contexto da literatura científica sobre o tema.

5. A sua participação acontecerá de forma voluntária na etapa de coleta de dados, por meio do preenchimento do questionário *online* com suas percepções, inicialmente sobre o perfil de liderança e, em momento posterior, sobre a relação entre a interface e os controles sociais. O preenchimento do questionário ocorrerá de forma anônima e

preservará a identidade dos participantes. Caso se disponibilize, você também será contactado para uma entrevista posteriormente, quando sua identidade também será preservada pela pesquisadora na apresentação dos resultados.

6. A realização deste experimento, apesar de não oferecer riscos significativos ao respondente, pode causar cansaço, aborrecimento, eventuais desconfortos e constrangimentos pelo fato de responder ao questionário, sendo que os procedimentos podem evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis aos participantes.

7. Os benefícios esperados com a sua participação no Projeto de Pesquisa **referem-se à elaboração de uma proposta inédita que visa fornecer explicações sobre como o comportamento dos estilos de liderança promove/alavanca os controles sociais de engajamento, comunicação, cultura e aprendizagem, gerando melhor desempenho individual e coletivo.**

8. Caso tenha dúvidas ou necessite de mais informações, você poderá contar com a assistência da pesquisadora **Daiana Rafaela Pedersini**, por meio de mensagens de *e-mail* (**daianarpedersini@gmail.com**) e *WhatsApp* (**46 99137-8113**).

9. Você será informado(a) do resultado final do projeto, se assim optar, e sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo.

10. A qualquer momento, você poderá se recusar em continuar participando do estudo e, também, poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.

11. As informações conseguidas por meio da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, nem mesmo para a equipe de pesquisa. Ainda assim, a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto após a sua autorização.

12. A participação na pesquisa não prevê nenhum tipo de pagamento, e o participante não terá nenhum custo relativo aos procedimentos envolvidos para o presente estudo.

13. Você será indenizado(a) por qualquer dano que venha a sofrer com a sua participação na pesquisa (nexo causal).

14. Você receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por todos.

15. Recomenda-se ao participante imprimir o TCLE, ou salvar o arquivo em seus documentos para que tenha registrado os contatos da pesquisadora e do CEPESH.

16. Para que a pesquisa pudesse ser realizada, foi necessária a aprovação do Projeto de Pesquisa perante o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH). Segundo o art. 17o, inc. IX, da Resolução 510/16, o CEPESH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa

dentro de padrões éticos.

17. Cabe ao pesquisador responsável manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período de 5 anos após o término da pesquisa, conforme o item XI.2.f da Resolução 466/12.

18. As informações coletadas ficarão de posse dos pesquisadores responsáveis e sua identidade será mantida em sigilo, **ficando garantidos o ressarcimento de despesas e a indenização em caso de danos decorrentes da participação na pesquisa** (itens II.21 e IV.3.g da Resolução. 466/12). Mesmo com todas as providências necessárias para garantir o sigilo, existe a remota possibilidade de quebra de sigilo, ainda que involuntária e não intencional, cujas consequências serão tratadas nos termos da lei.

19. As pesquisadoras **Daiana Rafaela Pedersini e Sandra Rolim Ensslin** declaram-se de acordo a cumprir as exigências contidas na Resolução 466/12, em especial contidas no item IV.5.a.

20. Este documento, denominado TCLE, foi elaborado em duas vias, rubricadas e assinadas (item IV.5.d da Resolução 466/12).

Você poderá recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma. Caso não queira mais fazer parte da pesquisa, favor entrar em contato com a pesquisadora responsável.

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o CEPESH UFSC. O CEPESH UFSC está localizado no Prédio Reitoria II, 7º andar, sala 701, localizado na Rua Desembargador Vitor Lima, n. 222, Trindade, Florianópolis. Seguem ainda as formas de contato: Telefone - 3721-6094 e e-mail: cep.propesq@contato.ufsc.br.

Você também poderá contar com a assistência da pesquisadora Daiana Rafaela Pedersini, por meio de mensagens de e-mail (daianarpedersini@gmail.com) e WhatsApp (46 99137-8113).

CONSENTIMENTO DA PESSOA COMO PARTICIPANTE DE PESQUISA

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pela pesquisadora sobre a pesquisa e os procedimentos nela envolvidos, bem como os riscos e benefícios decorrentes da minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento e ter acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

Local: _____
_____/_____/_____.

Data

Assinatura do(a) participante da pesquisa:

Assinatura da pesquisadora responsável:

Assinatura da professora responsável:

APÊNDICE E- Questionário 1: Coordenador

Questionário Coordenador		
Bloco	Direcionamento das perguntas	Perguntas
BLOCO I	Caracterização do programa	Qual é a universidade a que seu PPG está vinculado? ☐ UDESC ☐ UFSC ☐ FURB ☐ UNIVALI ☐ UNISC ☐ UNOESC ☐ UnoChapecó ☐ UNISUL ☐ UNC
		A qual PPG você está vinculado (caso leccione em mais de um Programa, escolha apenas um)? ☐ Administração ☐ Ciências Contábeis ☐ Administração Universitária ☐ Planejamento e Controle de Gestão ☐ Administração - Gestão, Internacionalização e Logística ☐ Ciências Contábeis e Administração
		Qual o tipo do seu PPG? ☐ Acadêmico ☐ Profissional
BLOCO II - Comportamento do Líder	Tarefa	Existe algum incentivo/punição por atingir ou não as metas estabelecidas para o alcance do planejamento estratégico do PPG?
	Neutro	Como são identificadas as metas/objetivos definidas para atingir o estabelecido no planejamento estratégico do PPG?
		Como os resultados de desempenho são discutidos e comunicados para o Colegiado do PPG?
		Como são planejadas e propostas as intervenções de melhoria para o Colegiado?
		Existe um sistema de avaliação de desempenho com base no planejamento estratégico do PPG?
		Como você percebe a receptividade dos membros do Colegiado quanto ao acompanhamento da avaliação interna do planejamento estratégico do PPG?
		Os professores do Colegiado propõem ideias que contribuam para o alcance dos objetivos definidos no planejamento estratégico? (Sim ou Não)
		Como é feito o controle/acompanhamento do alcance desses objetivos? É construída uma métrica ou são apenas definidas as metas para as métricas já existentes?
		Você percebeu a necessidade de mudar sua postura para estimular os professores do Colegiado no alcance dos objetivos definidos com base no planejamento estratégico? Por quê?
		Qual a sua iniciativa junto ao Colegiado, quando a avaliação da CAPES diverge da expectativa frente ao diagnóstico do sistema interno da avaliação com base no planejamento estratégico?
Relações	De que forma você costuma encorajar os professores do Colegiado no processo de definição e avaliação dos objetivos/metad para alcance do planejamento estratégico?	
Mudança	Como é decidido que as métricas precisam ser alteradas para atendimento dos objetivos do planejamento estratégico?	

BLOCO III - Controles Sociais		Como os professores do Colegiado reagem às mudanças necessárias nas métricas para avaliar os objetivos estratégicos?
	Engajamento	Como você incentiva o envolvimento dos professores do Colegiado nas decisões de melhoria do desempenho?
		Quais aspectos você considera que estimulam o envolvimento dos professores do Colegiado no alcance dos objetivos estabelecidos com base no planejamento estratégico?
	Cultura	Como você percebe que os professores do Colegiado reagem aos processos de avaliação de desempenho, interno (planejamento estratégico) e externo (CAPES)?
	Comunicação	Há algum canal de comunicação que facilita que os professores exponham seu ponto de vista em relação às metas estabelecidas com base no planejamento estratégico?
		Como você considera que a sua atuação como líder promove a comunicação entre os professores do Colegiado no sentido de propor ações que levem à melhoria do desempenho?
		Você tem a prática de coletar ações/iniciativas, associadas aos objetivos estratégicos do PPG, feitas pelos professores, e socializar com os demais?
	Aprendizagem	Como você incentiva a troca de conhecimento entre os professores do PPG no sentido de propor ações que levem à melhoria do desempenho?
		De que forma você considera que sua atuação como líder estimula o aprendizado dos professores quanto aos critérios que levam à melhoria do desempenho?

APÊNDICE F – Questionário 1: Professores

Questionário 1 – Professores		
Bloco	Direcionamento das perguntas	Perguntas
BLOCO I	Caracterização do programa	Qual é a universidade a que seu PPG está vinculado? ☐ UDESC ☐ UFSC ☐ FURB ☐ UNIVALI ☐ UNISC ☐ UNOESC ☐ UnoChapécó ☐ UNISUL ☐ UNC
		A qual PPG você está vinculado (caso leccione em mais de um Programa, escolha apenas um)? ☐ Administração ☐ Ciências Contábeis ☐ Administração Universitária ☐ Planejamento e Controle de Gestão ☐ Administração - Gestão, Internacionalização e Logística ☐ Ciências Contábeis e Administração
		Qual o tipo do seu PPG? ☐ Acadêmico ☐ Profissional
BLOCO II - Comportamento do Líder	Tarefa	Existem normas internas, tutorias ou demais aspectos burocráticos que direcionem o comportamento esperado?
		Há algum tipo de <i>feedback</i> individual? Como ele é feito?
		Existe algum tipo de incentivo, recompensa e/ou punição para o alcance de metas? Quais?
	Neutro	Você conhece os métodos utilizados para avaliar o desempenho do PPG? Como você é informado disso?
		Você já propôs sugestões sobre o sistema? Se sim, quanto foi aceito? (especificar %)
		Como você considera que o grupo reage às mudanças na maneira de avaliar?
		Como é o seu relacionamento com os colegas de trabalho?
	Relações	Há discussões para explicar as mudanças na forma de avaliar? Como elas ocorrem e com que frequência?
		Como você é incentivado a participar das decisões de desempenho?
		Alguma mudança realizada na maneira de avaliar teve início com a proposta de algum colaborador? Como foi?
Mudança	A líder incentiva que ideias sejam compartilhadas? Como?	
BLOCO III - Controles Sociais	Engajamento	Como o líder contribui para o seu envolvimento nas decisões de desempenho?
		Como você procura se envolver nas atividades que agregam ao desempenho?
		Quais fatores contribuem para que você se envolva nas demandas para melhorar o desempenho?
		Como você percebe que seus esforços para os resultados do programa são reconhecidos?
	Cultura	Como você descreveria a cultura atual do programa?

	De que forma você considera que o líder contribui para a cultura descrita?
	Que importância você atribui ao processo de avaliação de desempenho?
	Como você percebe a receptividade da equipe com os aspectos necessários para atingir o desempenho?
Comunicação	Quando você toma conhecimento sobre alguma nova norma ou mudança no processo de avaliação. O que você faz? ☐ Comunica os colegas e o líder assim que fica sabendo. ☐ Conversa apenas com o líder a respeito quando fica sabendo. ☐ Pondera os prós e contras antes de compartilhar com os demais. ☐ Espera que outra pessoa tome conhecimento do assunto. Há algum canal que você possa se comunicar com a equipe e seu líder e expor seu ponto de vista? Se sim, quais?
Aprendizagem	Como você compartilha novos conhecimentos? ☐ Dispõe-se a ensinar os demais. ☐ Prefere não mencionar que aprendeu algo novo. Diante da necessidade de buscar novos conhecimentos, como você se posiciona? ☐ Prefere aprender sozinho e repassar depois. ☐ Prefere aprender em grupo. ☐ Prefere aprender sozinho e não se dispõe a compartilhar com os demais. De que forma você considera que o sistema promova novos conhecimentos e ideias? Você considera que o líder pode promover a aprendizagem dos colaboradores? Como?

APÊNDICE G – Roteiro: Coordenador

Roteiro de entrevista - Coordenador
Quais sentimentos você percebe que se manifestam nos professores do Colegiado ao serem incentivados do processo de definição e alcance dos objetivos/metasp, interno (planejamento estratégico) e externo (CAPES)?
Quais sentimentos você percebe que se manifestam nos professores do Colegiado ao poderem propor ideias/críticas sobre a definição e alcance dos objetivos/metasp de desempenhos interno (planejamento estratégico) e externo (CAPES)?
Quais sentimentos você percebe nos professores do Colegiado ao compartilharem sua expertise, que contribuem definição e alcance dos objetivos/metasp de desempenhos interno (planejamento estratégico) e externo (CAPES), com os demais professores?
Quais sentimentos você percebe nos professores do Colegiado ao compartilharem informações obtidas sobre questões que contribuem ou interferem na definição e no alcance dos objetivos/metasp de desempenhos interno (planejamento estratégico) e externo (CAPES), com os demais professores?
Você percebe manifestações, sentimentos ou atitudes dos professores do Colegiado que evidenciam confiança na sua atuação como coordenador, no sentido de obter melhor desempenho? Quais?
Você considera que os membros do Colegiado são motivados para o alcance dos objetivos/metasp? De que forma você considera que essa motivação é promovida e/ou por você percebida?
Quais atitudes você considera que gerem satisfação nos professores do Colegiado para o alcance dos objetivos e metasp de desempenho?
Quais atitudes você considera importantes para promover o bem-estar dos professores do Colegiado para o alcance dos objetivos e metasp de desempenho?
Quais atitudes você considera importantes para que os professores do Colegiado se sintam comprometidos com o alcance dos objetivos/metasp do planejamento estratégico que compete a cada professor? Como?

APÊNDICE H – Roteiro: Professores

Roteiro de entrevista - Professores
Como você se sente ao contribuir com suas opiniões e críticas no processo de tomada de decisão sobre o desempenho? Por exemplo, você já se sentiu valorizado ou mais motivado ao participar dessa discussão? Como essa experiência afeta sua percepção do ambiente de trabalho e seu engajamento com o PPG?
Em sua experiência no PPG, como você percebe a relação entre a sua bagagem de conhecimento e os processos de definição e alcance das metas – considerando tanto o planejamento estratégico, quanto as demandas da CAPES? Poderia citar um exemplo em que sua <i>expertise</i> tenha sido relevante para algum avanço ou ajuste estratégico?
De que forma essa relação tem impactado sua experiência no ambiente de trabalho? Por exemplo, você percebe mudanças na sua motivação ou sensação de realização ao contribuir para esses processos?
Você já se sentiu motivado a colaborar em uma discussão sobre as metas do Programa? Como foi a sua participação nessa discussão e quais foram os resultados alcançados?
Em alguma ocasião, você se sentiu confiante de que sua contribuição ajudaria a melhorar o planejamento estratégico? Como isso afetou seu nível de satisfação com o processo? Qual a contribuição do líder para isso?
Já houve situações em que você sentiu que não teve a oportunidade de contribuir ou que sua <i>expertise</i> não foi plenamente valorizada? Como isso influenciou seu comprometimento com as metas do PPG?
Em algum momento, você se sentiu motivado por saber que sua participação nas discussões ajudaria a definir o futuro do Programa? Como isso impacta seu sentimento de pertencimento ao grupo?
Em alguma situação, você já se sentiu reconhecido por suas contribuições para as metas do PPG? Como esse reconhecimento afetou sua disposição para colaborar com os outros professores no futuro?
Quais aspectos você considera que auxiliam a motivação dos membros de professores do Colegiado do PPG para o alcance de metas e objetivos? Por quê?
De que forma você considera que os comportamentos do líder, durante o processo de Avaliação de Desempenho, influenciam sua motivação para alcançar os objetivos do PPG? Poderia descrever um momento em que essa influência foi demonstrada?
Como você percebe que a forma como o líder conduz as Avaliações de Desempenho impacta sua satisfação com o trabalho? Existe algum comportamento específico do líder que faz você se sentir mais valorizado?
Em que situações você considera que os membros de professores do Colegiado do PPG se sentem satisfeitos com o alcance de metas e objetivos? Por quê?
Quais comportamentos, dentro do PPG, você considera que promovem o bem-estar dos membros do Colegiado? Por exemplo, você já viu alguma iniciativa, como reuniões de <i>feedback</i> regulares que impactou o seu bem-estar no ambiente de trabalho?
Como os comportamentos do líder, observados durante as Avaliações de Desempenho, fortalecem seu comprometimento com os objetivos do PPG? Quais comportamentos você considera fundamentais para melhorar seu comprometimento com o processo de Avaliação de Desempenho do PPG?
De que maneira os comportamentos do líder, durante o processo de Avaliação de Desempenho, favoreceram seu bem-estar no trabalho? Você poderia compartilhar um exemplo disso?
Como o comportamento do líder no PPG contribui para a construção de confiança entre os membros do Colegiado? Por exemplo, em alguma situação, você percebe que a forma como o líder se comunica ou toma decisões influencia sua confiança no trabalho em equipe?
Quais aspectos você considera que promovem a confiança entre os professores do Colegiado do PPG e o Coordenador? Por quê?
Você considera que existe confiança entre os membros do Colegiado do PPG? Por exemplo, em situações em que os professores precisam trabalhar juntos em projetos ou discutir metas, como você percebe a confiança entre eles?
De que maneira você acredita que a confiança pode influenciar a forma como os membros se comunicam, se envolvem nas atividades e colaboram uns com os outros?
Quais aspectos comportamentais você acredita que um líder participativo pode gerar nos professores no processo de Avaliação de Desempenho? Por exemplo, você percebe que aspectos comportamentais, como confiança, motivação, satisfação, bem-estar ou comprometimento, são estimulados por um líder com comportamentos participativos? Ou existem outros aspectos que você considera importantes no processo de Avaliação de Desempenho?

Como você vê a influência desses aspectos comportamentais na cultura, no engajamento, na comunicação e na aprendizagem dos professores e do PPG? De que forma esses aspectos podem contribuir para um desempenho individual e do PPG melhor?
Como você considera que o Coordenador pode atuar para que o desempenho dos professores e do PPG possa ser melhorado?
De que maneira você acredita que os comportamentos de um líder democrático/participativo podem contribuir para o desempenho dos professores, tanto no nível individual, quanto no nível do PPG? Quais comportamentos você considera mais eficazes para melhorar a motivação, o comprometimento e os resultados dentro do PPG?
De que forma você considera que os aspectos comportamentais dos professores podem resultar em melhor desempenho individual e do PPG?
Como o engajamento e a aprendizagem dos professores são facilitados por um ambiente democrático de liderança?
Qual o papel da comunicação no processo de Avaliação de Desempenho? Por exemplo, em alguma situação você percebeu que a forma como o líder incentivou a comunicação dos membros do Colegiado contribuiu para que o desempenho individual e do PPG melhorasse?
Na sua visão, quais comportamentos do líder, durante o processo de Avaliação de Desempenho, são essenciais para criar um ambiente a fim de que o desempenho dos professores e do PPG melhore?
Pergunta adicional: Como você vê a possibilidade de o líder atuar dentro de um PPG de modo a influenciar na cultura desse programa pensando no desempenho dele?

APÊNDICE I – Mapa temático entrevistas

