

Artigo

Leniência organizacional: examinando as consequências de ignorar problemas de desempenho em organizações públicas

Gustavo M. Tavares ¹Bradley E. Wright ²Filipe Sobral ³¹ Instituto de Ensino e Pesquisa Insper, São Paulo / SP – Brasil² University of Georgia (UGA) / School of Public and International Affairs, Athens / GA – Estados Unidos da América³ Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE) / Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil

A leniência organizacional, definida como a falha sistemática da gestão em lidar com problemas de desempenho (como baixa produtividade, baixa qualidade de trabalho, absenteísmo, etc.), é frequentemente uma realidade em organizações públicas. Propomos que as consequências negativas da leniência organizacional podem ir além da perda de produtividade de alguns funcionários com baixo desempenho. Especificamente, investigamos em que medida a percepção de leniência organizacional pode afetar negativamente o clima organizacional e a satisfação no trabalho dos servidores públicos em geral. Propomos que o efeito negativo da leniência organizacional é mediado tanto pela percepção de reconhecimento recebido quanto pela congruência de valor entre os servidores e a organização, formando um modelo de mediação paralela. Em outras palavras, a percepção de leniência organizacional pode fazer com que os funcionários públicos sintam que seus esforços não são adequadamente reconhecidos e, ao mesmo tempo, diminui a percepção de alinhamento entre seus valores e as práticas da organização. Para testar nossas hipóteses, realizamos uma pesquisa com 256 funcionários do governo de várias organizações públicas no Brasil. Os dados foram analisados utilizando regressão linear múltipla com mínimos quadrados ordinários e testes de mediação. Consistente com nossas previsões, encontramos que a percepção de leniência organizacional está negativamente relacionada à satisfação no trabalho em nossa amostra, e tanto o reconhecimento percebido quanto a congruência de valor mediam esse efeito.

Palavras-chave: gestão de desempenho; satisfação no trabalho; recompensas no trabalho; congruência de valor; inequidade.

Indulgencia organizacional: examinando las consecuencias de ignorar los problemas de desempeño en organizaciones públicas

La indulgencia organizacional, definida como la falla sistemática de la administración al abordar problemas de desempeño (como baja productividad, mala calidad del trabajo, ausentismo, etc.), es a menudo una realidad en las organizaciones públicas. Sostenemos que las consecuencias negativas de la indulgencia organizacional pueden ir más allá de la pérdida de productividad de unos pocos empleados públicos con bajo desempeño. Específicamente, investigamos en qué medida la indulgencia organizacional percibida podría afectar negativamente el clima

DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220240093>ISSN: 1982-3134 

Artigo submetido em 18 de março de 2024 e aceito para publicação em 24 de outubro de 2024.

[Versão traduzida]

Editora-chefe:Alketa Peci (Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil) **Editor adjunto:**Maurício Ivan Dussauge Laguna (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ciudad de México / CDMX – México) **Pareceristas:**

Os dois pareceristas não autorizaram a divulgação de suas identidades.

organizacional y la satisfacción laboral de los empleados públicos en general. Proponemos que el efecto negativo de la indulgencia organizacional está mediado tanto por el reconocimiento percibido como por la congruencia de valores entre funcionarios y organización, formando un modelo de mediación paralelo. En otras palabras, la indulgencia organizacional percibida puede hacer que los empleados públicos sientan que sus esfuerzos no son reconocidos adecuadamente y también reduce la sensación de alineación de sus valores con las prácticas organizacionales. Para probar nuestras hipótesis, encuestamos a 256 empleados gubernamentales de diversas organizaciones públicas en Brasil. Los datos fueron analizados mediante regresión lineal múltiple con mínimos cuadrados ordinarios y pruebas de mediación. Consistente con nuestras predicciones, encontramos que la indulgencia organizacional percibida está negativamente relacionada con la satisfacción laboral en nuestra muestra, y tanto el reconocimiento percibido como la congruencia de valores median este efecto.

Palabras clave: gestión del desempeño; satisfacción laboral; recompensas laborales; congruencia de valores; inequidad.

Organizational leniency: examining the consequences of ignoring performance problems in public organizations

Organizational leniency, defined as management's systematic failure to address performance problems (such as low productivity, poor quality of work, absenteeism, etc.), is often a reality in public organizations. We posit that the negative consequences of organizational leniency may extend beyond the lost productivity of a few poor-performing employees. Specifically, we investigate the extent to which perceived organizational leniency may adversely affect the organizational climate and job satisfaction of public employees at large. We propose that the negative effect of organizational leniency is mediated by both perceived recognition received and employee-organization value congruence, forming a parallel mediation model. In other words, perceived organizational leniency may make public employees feel that their efforts are inadequately recognized and also diminishes how much they feel their values align with organizational practices. To test our hypotheses, we surveyed 256 government employees from various public organizations in Brazil. The data were analyzed using multiple linear regression with ordinary least squares and mediation tests. Consistent with our predictions, we found that perceived organizational leniency is negatively related to job satisfaction, with both perceived recognition and value congruence mediating this effect.

Keywords: performance management; job satisfaction; job rewards; value congruence; inequity.

1. INTRODUÇÃO

Gerir o desempenho dos funcionários é uma questão crítica para todas as organizações. Um estudo recente incluindo cerca de 160 países sugere que 62% dos trabalhadores não estão engajados no trabalho e que 15% deles estão ativamente desengajados, agindo de maneira que prejudica os colegas ou o andamento do trabalho (Gallup, 2024). Estima-se que o baixo engajamento dos funcionários custe à economia global US\$ 8,9 trilhões – 9% do PIB global – a cada ano em perda de produtividade (Gallup, 2024). Assim, não é surpresa que lidar com comportamentos improdutivos dos funcionários e o baixo desempenho continue sendo um desafio gerencial fundamental, mesmo no setor público (Ander & Swift, 2014; Brehm & Gates, 1999; Daley, 2008; Guffey & Helms, 2001). Embora seja difícil produzir estimativas exatas da prevalência ou dos custos do baixo desempenho dos servidores no governo, pesquisas no contexto da administração pública revelam um padrão preocupante.

Por exemplo, o levantamento *Federal Employee Viewpoint Survey* (FEVS) realizado nos Estados Unidos (U.S. Office of Personnel Management, 2020) indica que o item de pesquisa “Na minha unidade de trabalho, são tomadas medidas para lidar com um servidor com baixo desempenho” recebe um dos níveis mais baixos de concordância (42%) entre todos os itens. Além disso, de acordo com esta pesquisa, a maioria dos servidores federais observa que os colegas com baixo desempenho em seus órgãos “permanecem na unidade de trabalho e continuam a ter um desempenho baixo”. Na mesma direção, os resultados da pesquisa da *United States Merit System Protection* de 2016 reforçam essa afirmação, com mais de 60% dos servidores federais relatando que têm pelo menos um colega de trabalho com baixo desempenho em sua unidade de trabalho e mais de 30% afirmando que o

desempenho de pelo menos um colega de trabalho é tão baixo que ele deveria ser removido do trabalho (U.S. Merit Systems Protection Board, 2019).

Esse padrão também é observado no Brasil (Lotta, 2002; Odelius & Santos, 2007). Por exemplo, um relatório recente da OCDE (Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], 2022, p. 31) afirma que “[...] A avaliação de desempenho formal é obrigatória para a maioria dos servidores públicos no Brasil. No entanto, com uma nota média de 98/100 [...] a avaliação não é vista como recompensadora do alto desempenho, nem ajuda a melhorar o baixo desempenho”. O relatório conclui que os gestores públicos brasileiros não possuem ferramentas eficazes para lidar com o baixo desempenho e aponta para uma certa relutância deles em atribuir avaliações de desempenho ruins. Isso sugere que as organizações públicas podem estar falhando sistematicamente em lidar com o comportamento improdutivo dos servidores, um fenômeno que chamamos de *leniência organizacional*.

Embora a leniência organizacional pareça ser um problema relevante no setor público, nossa compreensão de suas possíveis consequências ainda é muito limitada. É bastante óbvio que a persistência de comportamentos disfuncionais no trabalho – reforçados pela leniência organizacional – leva a um menor nível de produtividade daqueles servidores que exibem tais comportamentos. Contudo, neste estudo, investigamos um fenômeno menos óbvio: como a percepção de leniência organizacional pode afetar o clima organizacional geral, diminuindo a satisfação no trabalho dos servidores públicos de forma mais ampla. Examinamos dois mecanismos mediadores que explicam esse efeito: percepções mais baixas de reconhecimento recebido (Niehoff et al., 1998; O’Reilly III & Puffer, 1989; Treviño, 1992) e sentimentos mais baixos de congruência de valor entre os servidores e suas organizações (Cohen-Charash & Spector, 2001; Cropanzano & Ambrose, 2015; Edwards & Cable, 2009). Para examinar esses efeitos, realizamos um levantamento com 256 servidores públicos ativos de vários órgãos públicos do Brasil – um país que ainda não possui práticas eficazes de gestão de desempenho no governo (OECD, 2010).

Nosso estudo contribui para a teoria e a prática da administração pública de três formas principais. Primeiro, examinamos os efeitos de uma disfunção organizacional que, apesar de sua aparente alta prevalência no setor público (ver U.S. Office of Personnel Management, 2020), não recebeu a devida atenção em pesquisas anteriores. Em segundo lugar, mostramos que a leniência organizacional pode não apenas aumentar os sentimentos de inequidade dos servidores (Treviño, 1992), mas também reduzir as percepções de congruência de valor com a organização, ou seja, o quanto o servidor percebe que seus valores e os da organização são similares (Wright & Pandey, 2008). Juntas, essas duas variáveis podem diminuir a satisfação no trabalho dos servidores públicos, que está ligada à motivação no trabalho, comprometimento organizacional, rotatividade e desempenho individual (Chordiya et al., 2017; Judge, 1993; Judge et al., 2001). Nossos resultados podem ajudar a explicar o menor nível de satisfação geral no trabalho entre os servidores públicos (Borges, 2013; Rainey & Bozeman, 2000) e porque, em algumas circunstâncias, essa baixa satisfação pode coexistir com altos salários e excelentes benefícios (Leavitt, 1996). Em terceiro lugar, nossos resultados têm uma clara implicação prática: gestores públicos devem estar cientes dos efeitos sociais mais amplos que podem ocorrer ao deixar de lidar com os problemas de desempenho de alguns servidores. Embora os custos de lidar com o baixo desempenho sejam geralmente altos para os gestores públicos (Daley, 2008), eles devem considerar que ignorar o comportamento improdutivo de poucos pode prejudicar involuntariamente a satisfação no trabalho – e possivelmente o desempenho – de muitos.

2. OS DESAFIOS DE LIDAR COM O MAU DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

Lidar com problemas de desempenho é uma função gerencial essencial, embora desafiadora (Daley, 2008; Yukl, 2013). Pode levar a confrontos, aumentar o risco de envolver gestores em litígios (Goodhew et al., 2008) e, talvez mais importante, pode ser um processo emocionalmente exaustivo para gestores e servidores (Daley, 2008). Dado que as sanções disciplinares são frequentemente percebidas como ineficazes (Brehm & Gates, 1999; Butterfield et al., 2005), os gestores são frequentemente relutantes em lidar com funcionários com baixo desempenho, podendo promover uma cultura de “gentileza crônica” nas organizações (Goodhew et al., 2008).

Os desafios de lidar com o baixo desempenho e outros comportamentos inadequados dos funcionários foram explorados em pesquisas anteriores no contexto da administração pública (Brehm & Gates, 1999; Daley, 2008; Guffey & Helms, 2001; King & Wilcox, 2003; Selden, 2006). Um tema recorrente nessa literatura é a alta carga probatória e administrativa imposta aos gestores públicos para implementar ações disciplinares formais (Ban, 1995; Daley, 2008; Franklin & Pagan, 2006; York, 2018). Procedimentos longos e complexos envolvendo diversas fases de recurso, típicos do setor público, podem tornar a aplicação de medidas disciplinares uma tarefa pesada e frustrante para os gerentes (Daley, 2008; Franklin & Pagan, 2006; York, 2018). Consequentemente, em muitos casos, os gestores públicos tendem a utilizar sanções alternativas (“*off-the-record*”) ou simplesmente ignorar os problemas de desempenho de um servidor (Franklin & Pagan, 2006).

Esse fenômeno também é observado no Brasil, onde o presente estudo foi realizado. As práticas de gestão de desempenho no serviço público brasileiro são pouco desenvolvidas e formalistas (OECD, 2010). De acordo com Neiva (2020), as organizações públicas brasileiras possuem uma cultura fraca de gestão de desempenho. Por exemplo, Lotta (2002) mostra que as avaliações de desempenho geralmente não refletem o desempenho real dos funcionários públicos: os gestores são tolerantes e as pontuações de todos os funcionários tendem a ser extremamente altas nas avaliações periódicas. Além disso, os servidores públicos brasileiros têm um nível notavelmente alto de estabilidade no trabalho (Odelius & Santos, 2007).

De acordo com Odelius e Santos (2007, p. 22), em decorrência da carga administrativa enfrentada pelos gestores públicos brasileiros para lidar com problemas de desempenho, eles relatam “[...] impotência frente à estabilidade no cargo [de seus subordinados]”. Os autores também consideram “os gerentes [gestores públicos brasileiros] despreparados para efetuar a avaliação de desempenho [...] preferem evitar desempenhar o papel de gestor de pessoas, privilegiando evitar conflitos a dar feedback” (Odelius & Santos, 2007, p. 22). Um estudo realizado pela OCDE (2022, p. 32) afirma que:

Entrevistas com uma variedade de participantes brasileiros indicaram que muitos gestores relutam em dar notas mais baixas aos funcionários por causa da percepção de que essas notas são uma penalidade. Isso impede que os gestores deem feedback justo e honesto às suas equipes e distorce os incentivos para o desenvolvimento pessoal e de carreira. Essa situação também é uma barreira considerável para identificar e apoiar pessoas de alto desempenho em todo o serviço público.

Em consonância com esses estudos, pesquisas recentes discutem os desafios para melhorar a gestão do desempenho na administração pública nos contextos brasileiro e sul-americano (por exemplo, Durán & Vilhena, 2024; Vilhena & Martins, 2022). Alguns estudos realizados no contexto do setor público brasileiro analisam estratégias que podem ser utilizadas para melhorar o desempenho dos

servidores públicos (Coelho et al., 2017), bem como examinam os desafios da implementação de sistemas de gestão de desempenho (Abbad et al., 1996).

Embora as ações disciplinares possam ser usadas com a intenção de reabilitar um servidor que exibe um comportamento indesejável no trabalho (Daley, 2008), sua eficácia tem sido questionada (Brehm & Gates, 1999), particularmente se comparada ao uso de recompensas ou outras estratégias motivacionais (ver Treviño & Weaver, 2010). Uma pesquisa recente com funcionários do governo dos EUA descobriu que os supervisores normalmente relatam tentar 10 ou mais estratégias para lidar com o baixo desempenho de um funcionário e geralmente não consideram essas estratégias muito eficazes (U.S. Merit Systems Protection Board, 2019). No entanto, mesmo que tais ações não sejam muito eficazes para melhorar o desempenho de funcionários com baixo desempenho, elas ainda podem sinalizar a outros funcionários que o desempenho no trabalho é importante (Atwater et al., 2001; Liden et al., 1999; Niehoff et al., 1998; Treviño, 1992).

3. LENIÊNCIA ORGANIZACIONAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho foi definida como um “estado emocional prazeroso ou positivo resultante de uma avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho” (Locke, 1976, p. 1300) e tem sido fortemente associada a resultados importantes dos funcionários, incluindo comportamento de cidadania organizacional, desempenho no trabalho e intenção/decisão de deixar a organização (Cantarelli et al., 2016; Grissom et al., 2016; Judge, 1993; Nyberg, 2010; Pitts et al., 2011). Neste estudo, focamos na satisfação no trabalho dos funcionários que observam o comportamento improdutivo de seus colegas de trabalho sendo ignorado pela organização. Para explicar por que a leniência organizacional percebida pode estar negativamente relacionada à satisfação no trabalho, nos concentramos em dois mecanismos psicológicos: percepção de reconhecimento recebido (Skarlicki et al., 2015) e congruência de valor servidor-organização (Edwards & Cable, 2009; Boxx et al., 1991; Hoffman & Woehr, 2006).

4. COMO A LENIÊNCIA ORGANIZACIONAL PODE DIMINUIR A SATISFAÇÃO NO TRABALHO AO REDUZIR AS PERCEPÇÕES DE RECONHECIMENTO RECEBIDO

As percepções dos funcionários sobre a adequação da recompensa (muitas vezes chamada de justiça distributiva) não são apenas influenciadas por avaliações objetivas das recompensas e do reconhecimento que recebem, mas também por comparações sociais. Quando os funcionários percebem que seus colegas recebem recompensas semelhantes por menos esforço, é mais provável que se sintam mal recompensados e tratados injustamente (Adams, 1963; Cropanzano & Ambrose, 2015; Felps et al., 2006; van den Bos et al., 1997). Esses sentimentos negativos provavelmente são fortalecidos se for necessário trabalhar mais para compensar a baixa produtividade de um colega com baixo desempenho (Felps et al., 2006).

Embora os sentimentos de inequidade possam ser mitigados ao recompensar quem apresenta alto desempenho (Adams, 1963), tal abordagem pode ser especialmente difícil em organizações do setor público, dada a padronização da remuneração e as restrições ao uso de incentivos baseados em desempenho (Boyne et al., 1999; Moynihan et al., 2014; Miller & Whitford, 2006; Weibel et al., 2009). Como provável resultado, menos de 40% dos servidores federais nos Estados Unidos sentem que “as diferenças de desempenho são reconhecidas de maneira significativa” ou que

as promoções “são baseadas no mérito” em suas unidades de trabalho (U.S. Office of Personnel Management, 2020). Outra pesquisa descobriu que os servidores públicos relatam níveis mais baixos de justiça distributiva do que os funcionários do setor privado (Kurland & Egan, 1999).

Quando os funcionários veem o mau desempenho sendo ignorado, eles podem sentir que não são recompensados de maneira justa. Ou seja, eles podem sentir que as recompensas que recebem são desproporcionais aos esforços que investem em seu trabalho. Enquanto trabalham duro e têm um bom desempenho, outros funcionários trabalham menos e recebem recompensas semelhantes. Como resultado, as recompensas e o reconhecimento recebidos parecem menos significativos. Pesquisas mostram que, quando os sentimentos de inequidade de recompensa persistem, os funcionários tendem a experimentar menor satisfação no trabalho (Cohen-Charash & Spector, 2001; Podsakoff et al., 2006; Skarlicki et al., 2015) mesmo em organizações do setor público (Cho & Sai, 2013; Choi, 2011; Rubin, 2009). Da mesma forma, pesquisas mostram que os servidores públicos que sentem que sua organização não consegue lidar com colegas de trabalho com baixo desempenho também relatam níveis mais altos de intenção de deixar a organização e níveis mais baixos de confiança nos líderes (Rubin, 2009).

Com base nessas pesquisas prévias, levantamos as hipóteses:

- **Hipótese 1:** a leniência organizacional percebida estará associada a uma menor percepção de reconhecimento recebido.
- **Hipótese 2:** a leniência organizacional percebida estará indireta e negativamente associada à satisfação no trabalho, mediada pela menor percepção de reconhecimento recebido.

5. COMO A LENIÊNCIA ORGANIZACIONAL PODE DIMINUIR A SATISFAÇÃO NO TRABALHO, REDUZINDO A CONGRUÊNCIA DE VALOR ENTRE SERVIDORES E ORGANIZAÇÕES

Uma segunda maneira pela qual a leniência organizacional pode diminuir a satisfação no trabalho de funcionários com melhor desempenho é por meio de seu impacto sobre as percepções dos funcionários sobre a congruência de valor pessoais e organizacionais (Boxx et al., 1991; Hoffman & Woehr, 2006; Smith, 2016; Wright & Pandey, 2008). Congruência de valor pessoa-organização (ou encaixe pessoa-organização; Kristof-Brown et al., 2005) pode ser definido como o nível percebido de concordância entre os valores de uma pessoa e os da organização (Edwards & Cable, 2009) e tem sido consistentemente associado ao aumento da satisfação no trabalho dos funcionários e ao comprometimento organizacional, bem como a menores intenções de deixar a organização (Verquer et al., 2003).

As pesquisas sugerem que a congruência de valor pode afetar a satisfação no trabalho dos servidores de várias maneiras importantes. Talvez mais comumente, descobriu-se que a congruência de valor aumenta a satisfação no trabalho ao satisfazer melhor as necessidades psicológicas dos servidores, incluindo seu desejo de “servir à sociedade” e “tornar o mundo um lugar melhor” (Cable & Edwards, 2004). Da mesma forma, os valores organizacionais são refletidos nas identidades dos funcionários e a incongruência de valor pode desencadear sentimentos de dissonância cognitiva e insatisfação (Ashforth et al., 2008; Dutton et al., 1994). Baseando-se fortemente nesses argumentos, a influência da congruência de valor na satisfação no trabalho tem sido esperada (Perry & Wise, 1990) e confirmada em organizações governamentais (Kim, 2012; Liu et al., 2015; Wright & Pandey, 2008, 2011).

As pesquisas mostram que as palavras e ações dos gerentes são a fonte de informação mais importante para os funcionários formarem impressões sobre suas organizações (Meglino et al., 1989). Quando os gerentes falham repetidamente em responsabilizar alguns funcionários por seu comportamento inadequado e mau desempenho, isso pode sinalizar para os outros funcionários que a organização não está seriamente comprometida com o cumprimento de sua missão, nem com os valores de eficiência, desempenho e serviço público. Nesse caso, os funcionários podem desenvolver uma imagem negativa de suas organizações (Dutton et al., 1994; Rho et al., 2015), o que prejudica seus sentimentos de congruência de valor com a organização (Ashforth et al., 2008; Dutton et al., 1994). Isso ocorre porque os funcionários experimentam uma conexão afetiva reduzida com uma organização que eles percebem negativamente (Dukerich et al., 2002; Rho et al., 2015). Uma percepção negativa sobre a organização reduz o orgulho dos funcionários de pertencer a ela, diminuindo assim a identificação organizacional (De Roeck et al., 2016).

Com base nessas pesquisas anteriores, levantamos as hipóteses:

- **Hipótese 3:** a leniência organizacional percebida estará associada a percepções mais baixas de congruência de valor servidor-organização.
- **Hipótese 4:** a leniência organizacional percebida terá um efeito indireto e negativo na satisfação no trabalho, mediada pela menor congruência de valor entre servidores e organizações.

6. MÉTODOS

6.1 Amostra e procedimentos

Buscamos recrutar uma amostra diversificada de funcionários que trabalham para organizações públicas em diferentes níveis de governo no Brasil. Para isso, compartilhamos o *link* da pesquisa em grupos online (fóruns) cujos membros são servidores públicos. Esses grupos são usados por servidores públicos principalmente para discutir questões relacionadas a seus empregos e carreiras. Por exemplo, um dos grupos onde compartilhamos o *link* é chamado «Servidores Públicos Federais»,¹ que tem cerca de 16 mil membros de todas as regiões do país. Um dos autores era servidor público no momento da coleta de dados e tinha acesso a esses grupos. Os participantes também foram convidados a compartilhar a pesquisa com seus colegas do serviço público. Os dados foram coletados no primeiro semestre de 2019.

No total, 256 servidores públicos responderam à pesquisa. Eram 48% do sexo feminino, com média de idade de 43.11 anos ($dp = 9.87$) e 99% possuíam pelo menos o ensino superior. Em média, eles trabalham para suas organizações atuais há 12.58 anos ($dp = 8.89$) e têm 17.40 anos ($dp = 9.46$) de experiência de trabalho como servidores públicos. Eles trabalham para os governos federal (68%), municipal (24%) e estadual (8%). Embora não tenhamos utilizado amostragem estatística, acreditamos que algumas características-chave de nossa amostra são comparáveis às características dos servidores públicos no Brasil. Dados oficiais mostram que 58% dos servidores públicos brasileiros são mulheres, têm idade média de 46 anos e, assim como nossa amostra, a maior área profissional é a educação

¹ Recuperado de <https://www.facebook.com/groups/272813063646003/>

(49% de todos os servidores públicos).² Na primeira página do questionário, os participantes foram informados sobre o objetivo do estudo, que sua participação seria voluntária e anônima e que os dados seriam analisados apenas de forma agregada. Os participantes forneceram seu consentimento informado on-line antes de serem direcionados para a pesquisa.

6.2 Medidas

Leniência organizacional percebida. Para medir a leniência organizacional percebida, fizemos aos participantes a seguinte pergunta: “De acordo com a sua percepção, o quão frequentemente cada um dos seguintes comportamentos de funcionários parece ser ignorado pela sua organização quando ele ocorre?” Fornecemos aos participantes uma lista de sete comportamentos (baixa produtividade, baixa qualidade do trabalho, falta de iniciativa, atrasos, perda de prazos, uso indevido de recursos e absenteísmo) que eles classificaram em uma escala de 5 pontos variando de 1 (minha organização nunca ignora) a 5 (minha organização sempre ignora). Esses comportamentos se enquadram na categoria “desvio de produção” da tipologia de Robinson e Bennett (1995) sobre comportamentos inadequados/improdutivos no local de trabalho. Foi calculada a média dos sete itens. Esta escala tem um Alfa de Cronbach de .88.

Satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho foi medida com os mesmos três itens usados por Wright e Pandey (2008): “De maneira geral, eu gosto de trabalhar aqui”, “De maneira geral, eu não gosto do meu trabalho” e “Em geral, eu estou satisfeito(a) com o meu trabalho”. Esses itens foram classificados usando uma escala de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Foi calculada a média dos três itens (Alfa de Cronbach = .81).

Variáveis mediadoras. A *congruência de valor servidor-organização* foi medida com os três itens usados por Moynihan e Pandey (2008): “Eu acho que meus valores são similares aos valores da minha organização”, “Se os valores desta organização fossem diferentes, eu não me sentiria tão ligado a ela”, “Eu prefiro esta organização em relação a outras por causa daquilo que ela representa, os seus valores”. Esses itens foram respondidos usando uma escala de 5 pontos variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Foi calculada a média dos três itens (Alfa de Cronbach = .83). Para medir a *percepção de reconhecimento recebido*, demos a seguinte instrução aos participantes: “Pense em recompensas e reconhecimentos recebidos como ganhos monetários e não monetários de um trabalhador e complete a frase abaixo: Acredito que as recompensas e os reconhecimentos que recebo da minha organização hoje em dia são: 1 (muito baixos), 2 (baixos), 3 (ligeiramente baixos), 4 (nem altos nem baixos), 5 (ligeiramente altos), 6 (altos) e 7 (muito altos).

Variáveis de controle. Controlamos características demográficas e profissionais, como idade, sexo, nível educacional e tempo de experiência de trabalho. Além disso, foram criadas variáveis *dummy* para as três áreas profissionais mais comuns relatadas pelos participantes (educação, defesa e finanças). Também criamos uma variável *dummy* para os participantes das demais áreas. A área de educação serviu como linha de base na análise de regressão. Finalmente, controlamos pela motivação para o serviço público (PSM), uma vez que este é um preditor chave da congruência de valor e da satisfação no trabalho (por exemplo, Wright & Pandey, 2008). Medimos a PSM com uma escala de 3 itens publicada anteriormente (Bashir et al., 2022; Tavares et al., 2021): “Fazer a diferença na sociedade

² Dados oficiais do censo recuperados de <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>

significa mais para mim do que minhas conquistas pessoais”, “Eu estou preparado para fazer enormes sacrifícios pelo bem da sociedade” e “Eu não tenho medo de ir à luta pelos direitos dos outros, ainda que isso signifique ser ridicularizado” (Alfa de Cronbach = .66). De acordo com Hair et al. (2006), valores alfa entre .60 e .70 são aceitáveis para escalas com poucos itens.

7. RESULTADOS

Primeiramente, realizamos uma análise fatorial confirmatória (CFA) para avaliar os índices de qualidade de ajuste do modelo de medição. CFA é uma técnica estatística usada para testar se os dados se encaixam em um modelo de medição hipotético, avaliando o quão bem as variáveis observadas representam os construtos latentes subjacentes. Um modelo composto por quatro fatores latentes correlacionados (leniência organizacional, satisfação no trabalho, congruência de valor e PSM) revelou índices de qualidade de ajuste adequados (Kline, 2015): $\chi^2(98) = 227.86$, $p < 0.001$, $RMSEA = 0.07$, $SRMR = 0.05$, $CFI = 0.93$ e $TLI = 0.91$. Um modelo de três fatores (PSM e congruência de valor combinados) mostrou um ajuste significativamente pior ($\chi^2(101) = 314.03$, $p < 0.001$, $RMSEA = 0.09$, $SRMR = 0.07$, $CFI = 0.88$, $TLI = 0.85$; $\Delta \chi^2(3) = 86.17$, $p < 0.001$). Um modelo de dois fatores (PSM, congruência de valor e satisfação no trabalho combinados) também mostrou um ajuste significativamente pior, em comparação com o modelo de três fatores ($\chi^2(103) = 477.10$, $p < 0.001$, $RMSEA = 0.12$, $SRMR = 0.08$, $CFI = 0.77$, $TLI = 0.75$; $\Delta \chi^2(2) = 163.07$, $p < 0.001$). Finalmente, um modelo no qual todos os itens são carregados em um único fator mostrou um ajuste extremamente ruim, que foi significativamente pior do que a qualidade do ajuste do modelo de dois fatores ($\chi^2(104) = 924.13$, $p < 0.001$, $RMSEA = 0.17$, $SRMR = 0.15$, $CFI = 0.53$ e $TLI = 0.46$; $\Delta \chi^2(1) = 447.03$, $p < 0.001$). Esses resultados suportam a consistência interna de cada fator, bem como sua validade discriminante.

Como usamos um desenho transversal, o viés do método comum pode ter afetado nossos resultados (Podsakoff et al., 2003). Testamos esse viés usando dois métodos. O teste de fator único de Harman revelou que um único fator latente explica apenas 30% da covariância dos itens da escala, que está abaixo do limite de 50%. Além disso, examinamos a existência de um construto de método latente não medido (ULMC) (Richardson et al., 2009). Seguindo os procedimentos descritos por Richardson et al. (2009), descobrimos que a inclusão do ULMC não melhorou a qualidade do ajuste de nosso modelo de medição ($\chi^2 = 0.88$, $p > 0.05$). Ambos os testes indicam que o viés do método comum não afetou nossos resultados.

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas e as correlações para as variáveis do estudo.

TABELA 1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA E INTERCORRELAÇÕES

	Significar	Sd	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Leniência organizacional	2.42	0.90												
2. Reconhecimento recebido	3.42	1.50	-.21***											
3. Congruência de valor	3.7	1.10	-.25***	.32***										
4. Satisfação no trabalho	4.05	1.00	-.25***	.27***	.43***									
5. PSM	3.69	0.85	-.13*	.08	.26***	.25***								
6. Experiência de trabalho	12.58	8.89	-.02	-.03	.08	.12	.18**							
7. Idade	43.11	9.87	-.20**	-.04	.05	.21***	.09	.47***						
8. Nível de escolaridade	3.03	0.89	.20**	-.04	-.02	-.02	.04	.06	.11					
9. Gênero	1.47	0.50	-.15*	-.09	.09	.14*	-.02	-.17**	.08	.10				
10. Área: Finanças	0.19	0.39	.09	.07	-.13*	-.08	-.19**	.08	.06	.22***	-.10			
11. Área: Defesa	0.27	0.44	.01	.09	.19**	-.07	.19**	.05	-.36***	-.20***	-.32***	-.30***		
12. Área: Educação	0.41	0.81	-.16**	-.13*	-.05	.06	-.02	-.08	.16**	-.07	.18**	-.25***	-.31***	
13. Área: Outras	0.17	0.37	.08	-.05	-.03	.08	.00	.09	.07	.05	.00	-.20***	-.25***	-.21***

Notas: N = 256. *p < .05 **p < .01 ***p < .001. Escolaridade: 0 = ensino fundamental; 1 = ensino médio; 2 = superior; 3 = pós-graduação; 4 = mestrado; 5 = doutorado. Gênero: 1 = masculino; 2 = feminino.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Usamos a regressão OLS, que é um método estatístico utilizado para estimar as relações entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis explicativas, para testar as hipóteses. Para os testes de mediação paralela, seguimos os procedimentos descritos por Hayes (2018), usando erros padrão *bootstrap* (5,000 replicações). Para avaliar possíveis problemas com multicolinearidade, calculamos os fatores de inflação da variância (VIF) para cada uma das equações de regressão e o VIF máximo entre os modelos foi de apenas 1,98. A Tabela 2 mostra que a leniência organizacional percebida está negativamente associada à percepção de reconhecimento recebido ($b = -0.41$, $EP = 0.11$, $p < 0.001$; Modelo 3), fornecendo suporte para a Hipótese 1.

TABELA 2 RESULTADOS DA REGRESSÃO: EFEITOS SOBRE A PERCEPÇÃO DE RECONHECIMENTO RECEBIDO E CONGRUÊNCIA DE VALOR

	Variáveis dependentes					
	Percepção de reconhecimento recebido			Congruência de Valor		
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Leniência organizacional			-0.41*** (0.11)			-0.22** (0.07)
PSM		0.18 (0.12)	0.13 (0.11)		0.29*** (0.07)	0.25*** (0.07)
Experiência de trabalho	-0.01 (0.01)	-0.01 (0.01)	-0.01 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)
Idade	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)	0.00 (0.01)
Nível educacional	-0.07 (0.11)	-0.09 (0.11)	0.01 (0.11)	0.01 (0.07)	-0.02 (0.07)	0.03 (0.07)
Gênero	-0.13 (0.20)	-0.13 (0.19)	-0.27 (0.21)	0.25* (0.12)	0.25* (0.12)	0.18 (0.12)
Área: Finanças	0.48 (0.29)	0.55 (0.29)	0.56* (0.28)	-0.18 (0.17)	-0.07 (0.17)	-0.06 (0.17)
Área: Defesa	0.47 (0.30)	0.40 (0.30)	0.37 (0.28)	0.44* (0.18)	0.34 (0.18)	0.32 (0.18)
Área: Outras	0.04 (0.31)	0.05 (0.31)	0.13 (0.29)	-0.06 (0.18)	-0.03 (0.18)	0.00 (0.18)
Constante	3.49	2.98	4.44	2.89	2.08	2.87
R2 ajustado	.00	.01	.06	.04	.09	.13
ΔR^2	-	.01	.05***	-	.05***	.04***

Notas: $N = 256$. * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$. Escolaridade: 0 = ensino fundamental; 1 = ensino médio; 2 = superior; 3 = pós-graduação; 4 = mestrado; 5 = doutorado. Gênero: 1 = masculino; 2 = feminino.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A hipótese 3 previu que a leniência organizacional estaria relacionada a uma menor congruência de valor servidor-organização. Em consonância com essa previsão, o efeito da leniência organizacional é negativo e significativo ($b = -0.22$, $EP = 0.07$, $p < 0.01$; Modelo 6). Embora estudos anteriores de gestão pública tenham destacado a importância da PSM no aumento da congruência de valor, nossos resultados sugerem que a leniência organizacional explica quase tanta variação na congruência de valor quanto a PSM explica ($\Delta R^2 = 0.05$ e 0.04 , respectivamente).

TABELA 3 RESULTADOS DA REGRESSÃO: EFEITOS NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

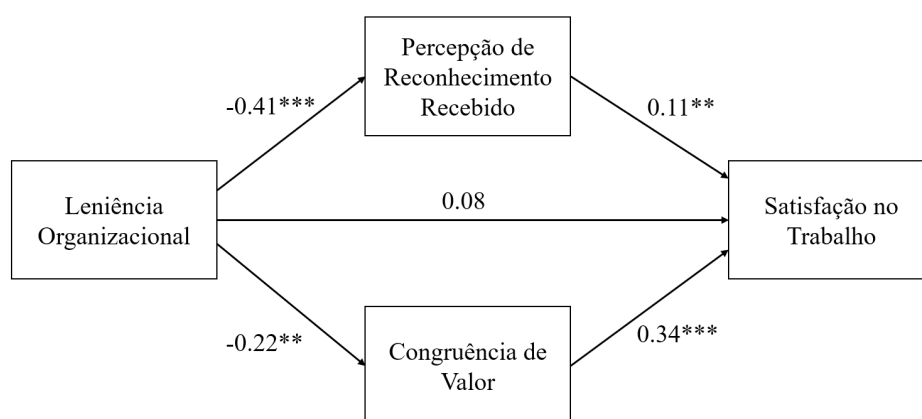
Variável dependente: Satisfação no trabalho				
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Leniência organizacional			-0.20** (0.07)	-0.08 (0.06)
Reconhecimento recebido				0.11** (0.04)
Congruência de valor				0.34*** (0.06)
PSM		0.29*** (0.07)	0.26*** (0.07)	0.16* (0.07)
Experiência de trabalho	0.01 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)	0.00 (0.01)
Idade	0.02* (0.01)	0.02* (0.01)	0.01 (0.01)	0.01 (0.01)
Nível educacional	-0.05 (0.07)	-0.08 (0.07)	-0.04 (0.07)	-0.04 (0.06)
Gênero	0.26* (0.12)	0.25* (0.12)	0.22 (0.13)	0.16 (0.11)
Área: Finanças	-0.14 (0.18)	-0.03 (0.18)	-0.02 (0.18)	-0.07 (0.16)
Área: Defesa	-0.05 (0.19)	-0.05 (0.19)	-0.07 (0.18)	-0.22 (0.17)
Área: Outras	0.18 (0.19)	0.21 (0.19)	0.25 (0.18)	0.23 (0.17)
Constante	2.88	2.08	2.82	1.34
R ² ajustado	.05	.10	.13	.27
ΔR^2	-	.05***	.03**	.14***

Notas: $N = 256$. * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$. Escolaridade: 0 = ensino fundamental; 1 = ensino médio; 2 = superior; 3 = pós-graduação; 4 = mestrado; 5 = doutorado. Gênero: 1 = masculino; 2 = feminino.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 3 mostra que a leniência organizacional também está relacionada à menor satisfação no trabalho ($b = -0.20$, $EP = 0.07$, $p < 0.01$, Modelo 3). O efeito indireto da leniência organizacional na satisfação no trabalho por meio da percepção de reconhecimento recebido é negativo e significativo ($b = -0.04$, $EP = 0.02$, $p < 0.05$; IC 95% [-0.086, -0.008]), o que fornece suporte para a Hipótese 2. O efeito indireto da leniência organizacional por meio da congruência de valor também é significativo ($b = -0.07$, $EP = 0.02$, $p < 0.01$; IC 95% [-0.126, -0.019]), fornecendo suporte para a Hipótese 4. A Figura 1 resume esses resultados. O efeito não significativo da leniência organizacional sobre a satisfação no trabalho após a inclusão dos mediadores no modelo (Modelo 4, Tabela 3) sugere mediação completa.

FIGURA 1 RESUMO DOS RESULTADOS DA REGRESSÃO



Nota: $N = 256$. ** $p < .01$ *** $p < .001$

Fonte: Elaborada pelos autores.

8. DISCUSSÃO

Neste estudo, examinamos se – e por que – a leniência organizacional percebida pode diminuir a satisfação no trabalho dos servidores públicos. Argumentamos que os dois mecanismos psicológicos que explicam esse efeito são a percepção de reconhecimento recebido (Adams, 1963; Skarlicki et al., 2015) e a congruência de valor entre servidores e organizações (Boxx et al., 1991; Edwards & Cable, 2009; Hoffman & Woehr, 2006). Fornecendo suporte para nossas hipóteses, descobrimos que os funcionários públicos que percebem que suas organizações frequentemente ignoram o comportamento improdutivo dos funcionários geralmente estão menos satisfeitos com seus empregos e que esse efeito é explicado por uma menor percepção de reconhecimento recebido e um menor nível de congruência de valor com a organização.

Com base nessas descobertas, acreditamos que as organizações públicas podem estar perdendo não apenas as contribuições de funcionários improdutivos, mas também as contribuições de funcionários potencialmente de alto desempenho devido às suas respostas atitudinais negativas a essa falha gerencial. Isso é consistente com pesquisas anteriores que destacam que poucas “maças

podres” em uma equipe podem estragar todo o “barril” (Felps et al., 2006). As organizações públicas estão enfrentando grandes desafios de pessoal, especialmente relacionados à sua capacidade de atrair e reter bons funcionários (Lavigna & Hays, 2004; Lewis & Cho, 2011). Dado que um dos principais preditores da intenção/decisão dos funcionários de deixar a organização é a satisfação no trabalho (Grissom et al., 2016; Judge, 1993; Nyberg, 2010; Pitts et al., 2011), nossos resultados sugerem que a leniência organizacional também pode prejudicar a capacidade das organizações públicas de reter talentos em suas fileiras.

Acreditamos que nosso estudo contribui para a literatura de administração pública de algumas maneiras importantes. Em primeiro lugar, a pesquisa em gestão pública fez muito para identificar a importância da congruência de valor entre servidores e organizações e da percepção de reconhecimento recebido para a satisfação no trabalho dos funcionários (por exemplo, Cantarelli et al., 2016), mas fez pouco para compreender o que pode ser feito (ou evitado) para influenciá-las a partir de uma perspectiva gerencial. Grande parte da pesquisa em gestão pública existente sobre percepções dos funcionários, congruência de valor e recompensas se concentrou na importância da PSM (por exemplo, Bright, 2007; Kim, 2012; Wright & Pandey, 2008). Embora o papel da PSM do servidor possa ser importante, ela é uma característica estável do funcionário e as implicações gerenciais são limitadas à contratação e retenção de servidores com alta PSM. Nosso estudo tenta avançar nossa compreensão identificando práticas gerenciais e características do ambiente de trabalho que podem ser percebidas pelos servidores e influenciar a congruência de valor e a percepção de reconhecimento recebido.

Em segundo lugar, pesquisas comportamentais anteriores sobre os efeitos da leniência organizacional concentraram-se em mecanismos psicológicos como percepções de justiça e inequidade (Treviño, 1992). Ao focar no contexto do setor público e considerar a natureza e valores do trabalho no serviço público (Andersen et al., 2013), contribuimos para essa literatura mostrando que a leniência organizacional também pode afetar os sentimentos de congruência de valor entre funcionários e organizações. Nossos resultados também podem ajudar a explicar o menor nível de satisfação no trabalho entre os funcionários do governo (Rainey & Bozeman, 2000) e por que, em algumas circunstâncias, ele pode coexistir com altos salários e excelentes benefícios (Leavitt, 1996).

Ressaltamos que nosso estudo, adotando uma abordagem hipotético-dedutiva, visa principalmente testar a hipótese de que a leniência organizacional percebida entre servidores públicos pode estar associada a menores níveis de satisfação no trabalho. Em outras palavras, nosso objetivo principal não é determinar com que frequência a leniência organizacional ocorre ou se ela diminui a satisfação no trabalho em diferentes esferas e setores da administração pública. Em vez disso, pretendemos identificar se, quando a leniência ocorre, ela pode estar associada a uma menor satisfação no trabalho, dadas as razões teóricas que sustentam essa correlação. Nossos resultados fornecem evidências de que essa correlação existe dentro da amostra de servidores estudados.

Com base nos resultados discutidos acima, acreditamos que este estudo tem uma importante implicação prática. Os gestores públicos devem estar mais conscientes dos efeitos sociais de ignorar o comportamento improdutivo de certos funcionários. Reconhecemos, no entanto, que lidar com o baixo desempenho é uma das tarefas gerenciais mais desafiadoras (Daley, 2008). Portanto, oferecer treinamento aos gestores públicos sobre como implementar programas eficazes de gestão de desempenho em suas organizações e como lidar com problemas de desempenho é uma estratégia indispensável para prepará-los para realizar essa tarefa com sucesso (Ayers, 2015; Daley, 2008; Franklin & Pagan, 2006).

Por fim, é importante destacar que recorrer à punição não é a única maneira de uma organização lidar com comportamentos improdutivos e mostrar aos funcionários que ela se preocupa com o desempenho. Embora possa ser usado como um último recurso legítimo, na maioria das vezes a punição falha em promover as mudanças comportamentais pretendidas (Treviño & Weaver, 2010). Uma organização pode comunicar sua atenção ao desempenho de várias maneiras: por meio das mensagens diárias de seus líderes, de suas práticas de gestão de recursos humanos (como avaliações de desempenho, promoções e treinamentos) ou até mesmo reconhecendo informalmente aqueles que desempenham em alto nível. Além disso, algumas práticas de gestão do desempenho (como definição de metas e feedback frequente), gestão baseada em resultados e uma cultura organizacional orientada para o desempenho podem impedir que os funcionários exibam comportamentos improdutivos em primeiro lugar (Condrey, 2005).

Por exemplo, com base nas práticas observadas no Serviço Civil do Reino Unido, as organizações podem adotar uma abordagem de gerenciamento de desempenho mais estruturada para lidar com o comportamento improdutivo. O modelo de gestão do desempenho do Reino Unido enfatiza a importância de métricas de desempenho claras vinculadas a metas departamentais estratégicas, feedback contínuo e diferenciação dos níveis de desempenho (Woortmann, 2020). Ao implementar sessões frequentes de *coaching* individual e incorporar avaliações qualitativas e quantitativas, como o uso de feedback 360 graus e *People Survey*, o Serviço Civil do Reino Unido conseguiu promover maior engajamento e responsabilidade. As organizações podem seguir um caminho semelhante, estabelecendo sistemas robustos para o diálogo contínuo sobre desempenho, garantindo que os comportamentos improdutivos sejam abordados de maneira oportuna e construtiva. Essas medidas não apenas sinalizam atenção ao desempenho individual, mas também criam uma cultura orientada a resultados que é de natureza preventiva.

9. LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Embora as associações observadas estejam de acordo com nossas previsões teóricas, não podemos afirmar que sejam relações causais. Como em qualquer pesquisa transversal, nossos resultados podem ter sido influenciados pelo viés do método comum ou causalidade reversa (Jakobsen & Jensen, 2015; Podsakoff et al., 2003) mesmo após a realização de análises (CFA e testes de VIF) que ajudam a limitar a probabilidade de ocorrência desses problemas. Pesquisas futuras podem usar desenhos experimentais ou longitudinais para examinar melhor os efeitos causais da leniência organizacional.

Embora tenhamos procurado recrutar uma amostra diversificada de servidores públicos que trabalham para organizações públicas distintas, reconhecemos que o processo de coleta de dados não produziu uma amostra representativa. Além disso, este estudo incluiu apenas servidores públicos do Brasil. Uma vez que fatores culturais podem afetar tanto a incidência de comportamentos improdutivos dos funcionários e a forma que os gerentes respondem a eles, quanto a forma que os funcionários percebem e reagem a essas respostas gerenciais, acreditamos que é importante que estudos futuros testem nossas hipóteses em diferentes países.

Dado que este é o primeiro estudo a analisar especificamente os potenciais impactos sociopsicológicos da leniência organizacional no serviço público, acreditamos que nossas evidências, embora não totalmente generalizáveis, são valiosas para iniciar uma discussão sobre o tema. Pesquisas futuras devem se basear nisso, investigando as condições sob as quais a leniência organizacional tem

maior probabilidade de surgir, explorando possíveis fatores moderadores que podem influenciar sua relação com a satisfação no trabalho, como cultura organizacional, estilos de liderança e diferenças setoriais. Além disso, estudos com amostras maiores e mais diversificadas em diferentes níveis de governo e setores administrativos ajudariam a validar e expandir ainda mais nossas descobertas, fornecendo uma compreensão mais profunda de como esse fenômeno opera em vários contextos.

Reconhecemos que os novos arranjos de trabalho, particularmente o teletrabalho, são suscetíveis de mudar a dinâmica do fenômeno abordado neste artigo. Especificamente, acreditamos que, no modelo de teletrabalho, pode haver menos percepção de leniência organizacional, pois os funcionários provavelmente terão menos visibilidade do desempenho de seus colegas e de como a gestão lida com comportamentos improdutivos. Em outras palavras, do ponto de vista da psicologia social, a leniência organizacional pode representar menos problemas para a organização em condições de teletrabalho. Pesquisas futuras poderão explorar como o modelo de teletrabalho altera os efeitos propostos neste artigo.

Por fim, acreditamos que pesquisas futuras podem contribuir para nosso estudo conduzindo uma análise mais detalhada de como ações específicas destinadas a lidar com o comportamento improdutivo dos funcionários podem afetar as percepções, atitudes e comportamentos dos servidores públicos de maneira diferente. Ou seja, seria útil investigar quais estratégias gerenciais para lidar com o comportamento improdutivo dos funcionários são mais bem-sucedidas na produção do mais alto nível de atitudes positivas e desempenho para todos os membros da organização.

10. CONCLUSÃO

Nossos resultados indicam que, quando os servidores públicos percebem que suas organizações frequentemente ignoram o comportamento improdutivo de alguns colegas, sua satisfação no trabalho é prejudicada. Esse efeito negativo parece ser explicado por dois mecanismos psicológicos principais: menor percepção do reconhecimento recebido e menor congruência de valor entre servidores e suas organizações. Este estudo amplia nossa compreensão das práticas gerenciais que podem influenciar essas variáveis. Dado que a satisfação no trabalho é um importante preditor de motivação no trabalho, comprometimento organizacional, rotatividade e desempenho individual (por exemplo, Chordiya et al., 2017; Judge, 1993; Judge et al., 2001), nossas descobertas indicam que, quando as organizações falham sistematicamente em lidar com o comportamento improdutivo de alguns servidores públicos, elas podem estar perdendo não apenas as contribuições desses servidores, mas também as contribuições de outros servidores que observam os colegas com baixo desempenho sendo ignorados. Este estudo destaca a importância de as organizações públicas se comprometerem com práticas eficazes de gestão de desempenho para manter um alto nível de moral e produtividade dos servidores.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. D. S., Lima, G. B. D. C., & Veiga, M. R. M. D. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: Métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 31(3), 38-52.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Ander, S., & Swift, A. (2014, December 16). U.S. Federal Employees less engaged than the rest. *Gallup*. <https://news.gallup.com/poll/180206/federal-employees-less-engaged-rest.aspx>
- Andersen, L. B., Jørgensen, T. B., Kjeldsen, A. M., Pedersen, L. H., & Vrangbæk, K. (2013). Public values and public service motivation: conceptual and empirical relationships. *The American Review of Public Administration*, 43(3), 292-311. <https://doi.org/10.1177/0275074012440031>
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: an examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Atwater, L. E., Waldman, D. A., Carey, J. A., & Cartier, P. (2001). Recipient and observer reactions to discipline: Are managers experiencing wishful thinking? *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 249-270. <https://doi.org/10.1002/job.67>
- Ayers, R. S. (2015). Aligning individual and organizational performance: Goal alignment in federal government agency performance appraisal programs. *Public Personnel Management*, 44(2), 169-191. <https://doi.org/10.1177/0091026015575178>
- Ban, C. (1995). *How do public managers manage: bureaucratic constraints, organizational culture, and potential for reform*. Jossey-Bass.
- Bashir, M., Wright, B. E., & Hassan, S. (2022). The interactive influence of public service motivation, perceived reward equity and prosocial impact on employee engagement: a panel study in Pakistan. *Public Management Review*, 25(7), 1213-1237. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2013069>
- Borges, R. (2013). Are public officials really less satisfied than private sector workers? A comparative study in Brazil. *Revista de Administração Pública*, 47(6), 1477-1496. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000600007>
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20(2), 195-205. <https://doi.org/10.1177/009102609102000207>
- Boyne, G., Poole, M., & Jenkins, G. (1999). Human resource management in the public and private sectors: An empirical comparison. *Public Administration*, 77(2), 407-420.
- Breaugh, J., Ritz, A., & Alfes, K. (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20(10), 1423-1443. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>
- Brehm, J. O., & Gates, S. (1999). *Working, shirking, and sabotage: bureaucratic response to a democratic public*. University of Michigan Press.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 361-379. <https://doi.org/10.1177/0734371X07307149>
- Butterfield, K. D., Treviño, L. K., Wade, K. J., & Ball, G. A. (2005). Organizational punishment from the manager's perspective: an exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 363-382.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822>
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115-144. <https://doi.org/10.1177/0734371X15578534>
- Cho, Y. J., & Sai, N. (2013). Does organizational justice matter in the federal workplace? *Review of Public Personnel Administration*, 33(3), 227-251. <https://doi.org/10.1177/0734371X12458126>
- Choi, D. L. (2004). Public service motivation and ethical conduct. *International Review of Public*

Administration, 8(2), 99-106. <https://doi.org/10.1080/12294659.2004.10805032>

Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: a cross-national comparative study. *Public Administration*, 95(1), 178-195. <https://doi.org/10.1111/padm.12306>

Coelho, F. A., Rodrigues, D. A., Fogaça, N., Teixeira, J. A., & Richter, L. D. D. (2017). Empirical relationships between support to informal learning, professional competences and human performance in a Brazilian public organisation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 14(1), 90-108.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>

Condrey, S. E. (Ed.). (2005). *Handbook of human resources management in government*. John Wiley & Sons.

Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (Eds.). (2015). *The Oxford handbook of justice in the workplace*. Oxford University Press.

Daley, D. M. (2008). The burden of dealing with poor performers: Wear and tear on supervisory organizational engagement. *Review of Public Personnel Administration*, 28(1), 44-59. <https://doi.org/10.1177/0734371X07311253>

De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees' organizational identification? *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141-1168. <https://doi.org/10.1111/joms.12216>

Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533. <https://doi.org/10.2307/3094849>

Durán, F. J. S., & de Vilhena, R. M. P. (2024). Once reglas para el cambio: Gestión de personas en el estado como problema cultural en américa latina. *Revista Chilena de la Administración del Estado*, 11, 9-42. <https://doi.org/10.57211/revista.v11i11.182>

Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>

Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>

Felps, W., Mitchell, T. R., & Byington, E. (2006). How, when, and why bad apples spoil the barrel: Negative group members and dysfunctional groups. *Research in Organizational Behavior*, 27, 175-222. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(06\)27005-9](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(06)27005-9)

Franklin, A. L., & Pagan, J. F. (2006). Organization culture as an explanation for employee discipline practices. *Review of Public Personnel Administration*, 26(1), 52-73. <https://doi.org/10.1177/0734371X05277335>

Gallup. (2024). *State of the Global Workplace* (Report). <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Goodhew, G. W., Cammock, P. A., & Hamilton, R. T. (2008). The management of poor performance by front-line managers. *Journal of Management Development*, 27(9), 951-962. <https://doi.org/10.1108/02621710810901291>

Grissom, J. A., Viano, S. L., & Selin, J. L. (2016). Understanding employee turnover in the public sector: Insights from research on teacher mobility. *Public Administration Review*, 76(2), 241-251. <https://doi.org/10.1111/puar.12435>

Guffey, C. J., & Helms, M. H. (2001). Effective employee discipline: a case of the Internal Revenue Service. *Public Personnel Management*, 30(1), 111-127. <https://doi.org/10.1177/009102600103000110>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6a ed.). Pearson.

Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003>

Jakobsen, M., & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3-30. <https://doi.org/10.1080/10967494.2014.997906>

- Judge, T. A. (1993). Does affective disposition moderate the relationship between job satisfaction and voluntary turnover? *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 395-401. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.3.395>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kearney, R. C., & Hays, S. W. (Eds.). (1983). *Public personnel administration: problems and prospects*. Prentice-Hall.
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public-sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72(6), 830-840. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02572.x>
- King, K. N., & Wilcox, D. E. (2003). Employee-proposed discipline: how well is it working? *Public Personnel Management*, 32(2), 197-209. <https://doi.org/10.1177/009102600303200202>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kurland, N. B., & Egan, T. D. (1999). Public v. private perceptions of formalization, outcomes, and justice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(3), 437-458. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024417>
- Lavigna, R. J., & Hays, S. W. (2004). Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices. *Public Personnel Management*, 33(3), 237-253. <https://doi.org/10.1177/009102600403300301>
- Leavitt, W. M. (1996). High pay and low morale — Can high pay, excellent benefits, job security, and low job satisfaction coexist in a public agency? *Public Personnel Management*, 25(3), 333-341. <https://doi.org/10.1177/009102609602500306>
- Lewis, G. B., & Cho, Y. J. (2011). The aging of the state government workforce: trends and implications. *The American Review of Public Administration*, 41(1), 48-60. <https://doi.org/10.1177/0275074009359308>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Judge, T. A., Sparrowe, R. T., Kraimer, M. L., & Franz, T. M. (1999). Management of poor performance: A comparison of manager, group member, and group disciplinary decisions. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 835-850. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.835>
- Liu, B., Tang, T. L.-P., & Kang, K. (2015). When does public service motivation fuel the job satisfaction fire? The joint moderation of person–organization fit and needs – supplies fit. *Public Management Review*, 17(6), 876-900. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.867068>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1347). Rand McNally.
- Lotta, G. S. (2002). Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. *RAE Eletrônica*, 1(2), 1-12. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482002000200012>
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424-432. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.424>
- Miller, G. J., & Whitford, A. B. (2006). The principal's moral hazard: Constraints on the use of incentives in hierarchy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 17(2), 213-233. <https://doi.org/10.1093/jopart/mul004>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205-227.
- Moynihan, D. P., Sanjay K. Pandey, & Bradley E. Wright. (2014). Transformational leadership in the

public sector: Empirical evidence of its effects. In Y. K. Dwivedi, M. Shareef, S. K. Pandey, & V. Kumar (Eds.), *Public administration reformation: market demand from public organizations* (pp. 87-104). Routledge.

Neiva, E. R. (2020). *Gestão e avaliação de desempenho no setor público: aspectos críticos e discussão sobre práticas correntes* (Cadernos da Reforma Administrativa, n. 6). Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas do Estado. <https://fonacate.org.br/wp-content/uploads/2020/07/Cadernos-Reforma-Administrativa-N.-6.pdf>

Niehoff, B. P., Paul, R. J., & Bunch, J. F. S. (1998). The social effects of punishment events: The influence of violator past performance record and severity of the punishment on observers' justice perceptions and attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6), 589-602. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199811\)19:6<589::AID-JOB862>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199811)19:6<589::AID-JOB862>3.0.CO;2-N)

Nyberg, A. (2010). Retaining your high performers: Moderators of the performance–job satisfaction–voluntary turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 440-453. <https://doi.org/10.1037/a0018869>

O'Reillys III, C. A., & Puffer, S. M. (1989). The impact of rewards and punishments in a social context: A laboratory and field experiment. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 41-53. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1989.tb00476.x>

Odelius, C. C., & Santos, P. D. (2007). Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. *Revista Economia e Gestão*, 7(15), 10-30. <https://periodicos.pucminas.br/index.php/economia-egestao/article/download/7/13>

Organization for Economic Cooperation and Development. (2010). *OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010*. <https://doi.org/10.1787/9789264082229-en>

Organization for Economic Cooperation and Development. (2022). *OECD public service leadership and capability review of Brazil*. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>

Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.

Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees. *Public Administration Review*, 71(5), 751-60. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02414.x>

Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.09.002>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447-470. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024276>

Rho, E., Yun, T., & Lee, K. (2015). Does organizational image matter? Image, identification, and employee behaviors in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 75(3), 421-431. <https://doi.org/10.1111/puar.12338>

Richardson, H. A., Simmering, M. J., & Sturman, M. C. (2009). A tale of three perspectives: Examining post HOC statistical techniques for detection and correction of common method variance. *Organizational Research Methods*, 12(4), 762-800. <https://doi.org/10.1177/1094428109332834>

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572. <https://doi.org/10.2307/256693>

Rubin, E. V. (2009). The role of procedural justice in public personnel management: Empirical results from the Department of Defense. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 125-143. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum035>

Selden, S. C. (2006). The impact of discipline on the use and rapidity of dismissal in state governments. *Review of Public Personnel Administration*, 26(4), 335-355. <https://doi.org/10.1177/0734371X06293145>

- Skarlicki, D. P., O'Reilly, J., & Kulik, C. T. (2015). The Third-Party Perspective of (In)justice. In R. Cropanzano, & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 235-255). Oxford University Press.
- Smith, J. (2016). The motivational effects of mission matching: A lab-experimental test of a moderated mediation model. *Public Administration Review*, 76(4), 626-637. <https://doi.org/10.1111/puar.12514>
- Tavares, G. M., Lima, F. V., & Michener, G. (2021). To blow the whistle in Brazil: the impact of gender and public service motivation. *Regulation & Governance*, 18(1), 226-244. <https://doi.org/10.1111/regg.12418>
- Treviño, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations: a justice perspective. *The Academy of Management Review*, 17(4), 647-676. <https://doi.org/10.2307/258803>
- Treviño, L. K., & Ball, G. A. (1992). The social implications of punishing unethical behavior: Observers' cognitive and affective reactions. *Journal of Management*, 18(4), 751-768. <https://doi.org/10.1177/014920639201800409>
- Treviño, L. K., & G. R. Weaver. (2010). Advances in research on punishment organizations: Descriptive and normative perspectives. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: managing the psychology of morality* (pp. 177-204). Routledge.
- U.S. Merit Systems Protection Board. (2019, June 18). *Remedying Unacceptable Employee Performance in the Federal Civil Service*. https://www.mspb.gov/studies/researchbriefs/Remedying_Unacceptable_Employee_Performance_in_the_Federal_Civil_Service_1627610.pdf
- U.S. Office of Personnel Management. (2020). *Governmentwide Management Report*. <https://www.opm.gov/fevs/reports/governmentwide-reports/governmentwide-reports/governmentwide-management-report/2020/2020-governmentwide-management-report.pdf>
- van den Bos, K., Lind, E. A., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). How do I judge my outcome when I do not know the outcome of others? The psychology of the fair process effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(5), 1034-1046. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.72.5.1034>
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Vilhena, R., & Martins, H. (2022). Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. *Revista do Serviço Público*, 73(a), 8-25. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ia.6864>
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2009). Pay for performance in the public sector – Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.
- Woortmann, M. (2020). *A gestão do desempenho no serviço público britânico*. Instituto Publix.
- Wright, B. E., & Christensen, R. K. (2010). Public service motivation: a test of the job attraction-selection-attrition model. *International Public Management Journal*, 13(2), 155-176. <https://doi.org/10.1080/10967491003752012>
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Sanjay K. Pandey. (2013). Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures. *International Public Management Journal*, 16(2), 197-223. <https://doi.org/10.1080/10967494.2013.817242>
- Wright, B. E., Hassan, S., & Park, J. (2016). Does a public service ethic encourage ethical behaviour? Public service motivation, ethical leadership and the willingness to report ethical problems. *Public Administration*, 94(3), 647-663. <https://doi.org/10.1111/padm.12248>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person – Organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521. <https://doi.org/10.1177/0095399708320187>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2011). Public organizations and mission valence: when does mission matter? *Administration & Society*, 43(1), 22-44. <https://doi.org/10.1177/0095399710386303>
- York, J. W. (2018, July 26). *Strengthening the federal workforce through increased accountability* (Report, n. 3325). Heritage Foundation Background. <https://www.heritage.org/sites/default/files/2018-07/BG3325.pdf>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. Prentice Hall.

Gustavo M. Tavares

Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE); Professor de Comportamento Organizacional e Liderança no Insper; Coordenador do Núcleo de Pessoas no Setor Público do Insper. E-mail: gustavomt1@insper.edu.br

Bradley E. Wright

Ph.D. em Administração Pública pela Universidade de Albany (SUNY); Professor de Administração Pública e Política na Universidade da Geórgia (UGA). E-mail: bew@uga.edu

Filipe Sobral

Doutor em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE); Professor Associado e Coordenador do Grupo de Estudos em Liderança nas Organizações da FGV EBAPE. E-mail: filipe.sobral@fgv.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Gustavo M. Tavares: Conceituação (Suporte); Análise formal (Liderança); Metodologia (Liderança); Escrita - rascunho original (Igual); Escrita - revisão e edição (Igual).

Bradley E. Wright: Conceituação (Liderança); Análise formal (Suporte); Metodologia (Suporte); Escrita - rascunho original (Igual); Escrita - revisão e edição (Igual).

Filipe Sobral: Conceituação (Suporte); Análise formal (Suporte); Metodologia (Suporte); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Suporte).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível em <https://doi.org/10.5281/zenodo.14018245>.