

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

DUANA CATARINA GERHARDT GNOATTO

**O EFEITO MEDIADOR DO COMPROMETIMENTO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE
ESTILOS DE LIDERANÇA E BEM-ESTAR NO TRABALHO**

Chapecó - SC

2021

DUANA CATARINA GERHARDT GNOATTO

**O EFEITO MEDIADOR DO COMPROMETIMENTO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE
ESTILOS DE LIDERANÇA E BEM-ESTAR NO TRABALHO**

Defesa de Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração, área de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade do Oeste de Santa Catarina, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, Linha de Pesquisa: Sustentabilidade em Organizações.

Orientadora: Sayonara de Fátima Teston

Coorientador: Sandeep Kumar Gupta

Chapecó – SC

2021

DUANA CATARINA GERHARDT GNOATTO

O EFEITO MEDIADOR DO COMPROMENTIMENTO SOBRE A RELAÇÃO ENTRE
ESTILOS DE LIDERANÇA E BEM-ESTAR NO TRABALHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação
em Administração, da Universidade do Oeste de Santa
Catarina, como requisito à obtenção do título de Mestre
em Administração, Área de concentração:
Sustentabilidade e Competitividade, Linha de Pesquisa:
Sustentabilidade e Organizações.

Aprovada em: 12/02/2021


BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Sayonara de Fátima Teston
Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC



Profa. Dra. Leda Margarete Oro
Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC



Profa. Dra. Suzete Antonieta Lizote
Universidade do Vale do Itajaí-Univali

Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus por me conceder condições para alcançar este objetivo. Agradeço carinhosamente ao meu esposo Diego Gnoatto pelo companheirismo, amor e dedicação. Por sempre estar ao meu lado me apoiando e incentivando a realização dos meus sonhos e objetivos, e principalmente por acreditar na minha capacidade.

À minha família, meu pai Adelar e minha mãe Merlete pelo exemplo que são pra mim, e à minha irmã Emanuely que chegou a nossa vida como uma esperança de que dias melhores sempre virão.

À minha amiga Sandra Sette pela parceria. Com quem pude dividir todas as angústias, tensões, anseios, alegrias e vitórias. Que sempre me mostrou que eu era capaz de superar minhas limitações. Superamos juntas esse mestrado.

Agradeço especialmente a minha orientadora Profa. Dra. Sayonara de Fátima Teston, que foi excepcional em sua atuação. Um exemplo de professora, engajada, dedicada, disposta e de um conhecimento gigantesco. Tive muita sorte em tê-la como orientadora, com certeza, este trabalho só foi possível graças ao seu suporte.

Às professoras membro da banca, Profa. Dra Ieda Margarete Oro e Profa. Dra. Suzete Antonieta Lizote, que fizeram ricas contribuições para a melhoria deste trabalho.

Às meninas da secretaria, Rosmari e Renata, que sempre foram muito prestativas, atenciosas e profissionais. Sempre me ajudaram em todas as questões que precisei com muito zelo e probidade.

À Universidade Federal da Fronteira Sul, por permitir que esta pesquisa fosse realizada com seus servidores.

E por fim, agradeço ao Fumdes, que me concedeu bolsa para que o objetivo de fazer mestrado fosse possível.

Minha gratidão a todos!

Resumo

Gnoatto, D. C. G. (2021). *O efeito mediador do comprometimento sobre a relação entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho*. 135 p. Trabalho de Conclusão Final de Curso na modalidade de Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, SC, Brasil.

O exercício sustentável do trabalho representa um aspecto importante na vida das pessoas e pode contribuir para o bem-estar e o comprometimento. Os gestores podem promover um ambiente de suporte genuíno por meio de habilidades de liderança. O estudo foi realizado com servidores de uma Instituição de Ensino Superior Pública do Sul do Brasil. O objetivo geral consiste em propor ações com foco no desenvolvimento dos gestores e na promoção do bem-estar no trabalho a partir do tipo de comprometimento dos servidores. Para tal, um caminho foi percorrido: foi levantada a percepção dos servidores sobre o estilo de liderança dos gestores, identificaram-se os tipos de comprometimento e o índice de bem-estar no trabalho dos servidores, bem como, foi avaliada a relação entre a percepção sobre o estilo de liderança de pessoas em cargos de gestão, o tipo de comprometimento e o bem-estar no trabalho dos servidores. O desenho do estudo é de abordagem quantitativa, descritiva, *survey* e de corte transversal. Participaram da pesquisa 130 servidores. Foram utilizadas técnicas descritivas, correlacionais e multivariadas na análise de dados. Os estilos de liderança transacional e transformacional foram percebidos nos gestores. O tipo de comprometimento dos servidores é afetivo. O bem-estar no trabalho se mostrou médio. As relações entre os constructos foram testadas por meio de quatro hipóteses. A investigação constatou que o tipo de comprometimento exerce mediação parcial entre o estilo de liderança percebido no gestor e o bem-estar no trabalho dos servidores. Algumas ações propostas para o desenvolvimento dos estilos de liderança são: programa de capacitação para novos gestores e demais interessados; programa de autoconhecimento para gestores; trilhas de aprendizagem; desenvolvimento de comunicação eficaz, entre outros. Algumas ações para promover o bem-estar dos servidores são: programa de boas-vindas para novos servidores; aproveitamento de capacidades; flexibilidade de horário de trabalho; estímulo para organização do trabalho; criação de espaço de integração, entre outros. O estudo apresenta potencial de contribuição empírica já que apresenta uma proposta de ações para a instituição investigada com foco nos temas centrais do estudo. Teoricamente, o estudo contribui pela apresentação de resultados de confiabilidade e validade dos instrumentos em uma nova amostra brasileira, o que contribui para a ampliação da fidedignidade dos instrumentos. Contribui ainda para a Linha de Sustentabilidade e Organizações, para o desenvolvimento dos estudos alinhados ao objetivo 3 da ONU, e para o avanço do campo de estudos do Projeto de Pesquisa em Pessoas e Organizações.

Palavras-chave: Estilos de liderança. Tipos de Comprometimento. Bem-estar no trabalho.

Abstract

The sustainable exercise of work represents an essential aspect in people's lives and can contribute to well-being and commitment. Managers can promote a genuinely supportive environment through leadership skills. Employees of a Public Higher Education Institution in the South of Brazil carried out the study. The general objective is to propose actions focused on developing managers and promoting well-being at work based on the type of commitment of the employees. To this end, a path was: the perception of the servants about the leadership style of the managers, the types of commitment and the well-being index in the work of the servants, as well as the relationship between the perception of the leadership style of people in management positions, the type of commitment and well-being in the work of employees. The study design has a quantitative, descriptive, survey, and cross-sectional approach. One hundred thirty employees participated in the research. Data analysis used descriptive, correlational, and multivariate techniques. Managers perceived transactional and transformational leadership styles. The type of commitment of the servers is affective. Well-being at work proved to be average. Four hypotheses tested the relationship between the constructs. The investigation found that the type of commitment exerts a partial mediation between the manager's leadership style and the well-being at the employees' work. Some actions proposed for the development of leadership styles are: a training program for new managers and other interested parties; a self-knowledge program for managers; learning trials; development of effective communication, among others. Some actions to promote the servers' welfare are: a welcome program for new servers; use of capacities; flexible working hours; encouragement for work organization; creation of integration space, among others. The study has the potential for empirical contribution since it presents a proposal for actions for the investigated institution, focusing on the study's central themes. Theoretically, the study contributes by presenting the instrument's reliability and validity in a new Brazilian sample, which contributes to increasing the instruments' reliability. It also contributes to the Sustainability and Organizations Line to develop studies in line with UN objective 3 and advance the research project in People and Organizations.

Keywords: Leadership styles. Types of Commitment. Well-being at work.

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo conceitual das hipóteses do estudo	54
Figura 2. Organograma Institucional da UFFS	58
Figura 3. Cálculo do tamanho da amostra	60
Figura 4. Representação gráfica do modelo	90

Lista de Gráficos

Gráfico 1. <i>Scree Plot</i> estilo de liderança	68
Gráfico 2. <i>Scree Plot</i> tipo de comprometimento	70
Gráfico 3. <i>Scree Plot</i> BET	71

Lista de Tabelas

Tabela 1	Evolução das teorias de liderança	27
Tabela 2	Quantitativo de servidores lotados na Reitoria da UFFS	59
Tabela 3	Estilos de liderança e categorias de análise	62
Tabela 4	Dimensões e itens do constructo liderança	62
Tabela 5	Dimensões e itens do constructo comprometimento organizacional	64
Tabela 6	Dimensões e itens do constructo Bem-Estar no Trabalho	65
Tabela 7	Teste de esfericidade de Barlett	67
Tabela 8	Componentes e KMO dos estilos de liderança	68
Tabela 9	Variância de explicação do estilo de liderança	69
Tabela 10	Componentes e KMO do tipo de comprometimento	70
Tabela 11	Variância explicada tipo de comprometimento	71
Tabela 12	Componentes e KMO do BET	72
Tabela 13	Variância explicada BET	73
Tabela 14	Crêterios de avaliação dos modelos	73
Tabela 15	Frequência e percentil do estilo de liderança transformacional	77
Tabela 16	Estatística descritiva do estilo de liderança transformacional	78
Tabela 17	Frequência e percentil do estilo de liderança transacional	78
Tabela 18	Estatística descritiva do estilo de liderança transacional	79
Tabela 19	Frequência e percentil do estilo de liderança <i>laisse-faire</i>	80
Tabela 20	Estatística descritiva do estilo <i>laisse-faire</i>	80
Tabela 21	Frequência e percentil do tipo de comprometimento afetivo	81
Tabela 22	Estatística descritiva do tipo de comprometimento afetivo	81
Tabela 23	Frequência e percentil do tipo de comprometimento instrumental	82
Tabela 24	Estatística descritiva do tipo de comprometimento instrumental	82
Tabela 25	Frequência e percentil do tipo de comprometimento normativo	83
Tabela 26	Estatística descritiva do tipo de comprometimento normativo	83
Tabela 27	Frequência dos afetos positivos do BET	84
Tabela 28	Estatística descritiva dos afetos positivos do BET	84
Tabela 29	Frequência dos afetos negativos do BET	85
Tabela 30	Estatística descritiva dos afetos negativos do BET	86
Tabela 31	Frequência das realizações do BET	86
Tabela 32	Estatística descritiva das realizações do BET	87
Tabela 33	Itens por estilo após análise de cargas	88
Tabela 34	Itens da dimensão afetiva após análise de cargas	89
Tabela 35	Itens por dimensão após análise de cargas	89
Tabela 36	Confiabilidade e validade convergente do modelo obtido	91
Tabela 37	Validade discriminante do modelo obtido	91
Tabela 38	Cargas, pesos e VIF dos itens do modelo obtido	92
Tabela 39	Cargas cruzadas dos itens do modelo obtido	93
Tabela 40	Correlações entre os constructos	94

Tabela 41 Inferência dos efeitos diretos e indiretos	94
Tabela 42 Efeitos totais	95
Tabela 43 Resultado das hipóteses dos constructos	96

Lista de Abreviaturas e Siglas

AFE	Análise Fatorial Exploratória
BEP	Bem-Estar Psicológico
BES	Bem-Estar Subjetivo
BET	Bem-Estar no Trabalho
EBET	Escala de Bem-Estar no Trabalho
GR	Gabinete do Reitor
IES	Instituição de Ensino Superior
MEE	Modelo de Equações Estruturais
MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
MPA	Mestrado Profissional em Administração
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PROAD	Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura
PROAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROEC	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPEPG	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
SDT	<i>Self Determination Theory</i>

SELAB	Secretaria Especial de Laboratórios
SEO	Secretaria Especial de Obras
SETI	Secretaria Especial de Tecnologia e Informação
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina

Sumário

1	Introdução	14
1.1	Problema de pesquisa	17
1.2	Objetivos da pesquisa	18
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	18
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	19
1.3	Justificativa do estudo	19
1.4	Estrutura da dissertação	22
2	Referencial teórico	23
2.1	Teoria da autodeterminação	23
2.2	Liderança	25
2.2.1	<i>Teorias da liderança</i>	27
2.2.2	<i>Liderança transformacional, transacional e laissez-faire</i>	30
2.2.2.1	<i>Transformacional</i>	30
2.2.2.2	<i>Transacional</i>	33
2.2.2.3	<i>Laissez-faire</i>	34
2.2.3	<i>Liderança pública</i>	34
2.3	Comprometimento organizacional	37
2.3.1	<i>Comprometimento afetivo</i>	38
2.3.2	<i>Comprometimento instrumental</i>	39
2.3.3	<i>Comprometimento normativo</i>	39
2.4	Bem-estar	41
2.4.1	<i>Bem-estar subjetivo</i>	43
2.4.2	<i>Bem-estar psicológico</i>	45
2.4.3	<i>Bem-estar no trabalho</i>	46
2.5	Relação entre os constructos e hipóteses	49
3	Procedimentos metodológicos	56
3.1	Delimitação da pesquisa	56
3.2	Contexto da pesquisa quantitativa	57
3.3	Técnica e procedimentos de coleta de dados	61
3.3.1	<i>Estratégia de coleta de dados</i>	66
3.4	Técnica e procedimentos de análise de dados	66

3.5 Desenho da pesquisa.....	75
4 Apresentação e discussão dos resultados.....	76
4.1 Caracterização da amostra e resultados.....	76
4.1.1 Resultados descritivos dos estilos de liderança.....	76
4.1.2 Resultados descritivos dos tipos de comprometimento organizacional.....	81
4.1.3 Resultados descritivos do bem-estar no trabalho.....	84
4.1.4 Relação entre constructos.....	87
4.1.4.1 Especificação do modelo de mensuração.....	87
4.1.4.2 Estimção e avaliação do modelo.....	87
4.2 Discussão dos resultados.....	96
4.2.1 Estilos de liderança.....	96
4.2.2 Comprometimento organizacional.....	99
4.2.3 Bem-estar no trabalho.....	100
4.2.4 Relação entre os constructos.....	102
5 Aplicabilidade do estudo.....	107
5.1 Trilha de aprendizagem e desenvolvimento com foco em habilidades de liderança transacionais e transformacionais de gestores.....	107
5.2 Promoção de bem-estar dos servidores.....	109
6 Conclusões.....	112
Referências.....	116
Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	128
Apêndice B – Instrumento de coleta de dados.....	130
Anexo A– Termo de Instituição Coparticipante.....	134

1 Introdução

O trabalho representa um aspecto importante na vida das pessoas. Além do retorno financeiro, que permite a manutenção das condições de vida, o trabalho também contempla outros aspectos, como contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional. Ao longo do tempo, ocorreram diversas mudanças no que diz respeito às pessoas e suas relações com o trabalho, aliás, o indivíduo já foi visto de várias maneiras pelas organizações. Antigamente, as pessoas podiam ser tratadas apenas como insumos e seus sentimentos serem ignorados. Entretanto, com a evolução, as pessoas passaram a assumir um papel estratégico e relevante para a sustentabilidade das organizações, passando a ser fonte de competência organizacional essencial, exigindo valorização (Demo, Fogaça, & Costa, 2018).

Reconhecendo-se como parte das competências essenciais das organizações, as pessoas também podem ver seu ambiente de trabalho como uma fonte de relacionamento saudável. Relacionar-se de forma saudável com o trabalho pode significar perceber nele possibilidades de alcançar experiências de bem-estar. Sabe-se que pessoas saudáveis têm a capacidade de estabelecer objetivos pessoais para a vida com autodeterminação (Deci & Ryan, 1985). Além disso, conseguem adequar seus objetivos ao contexto e alcançam com frequência momentos de bem-estar e realização por meio de um ambiente de suporte genuíno, inclusive no trabalho (Deci & Ryan, 2000).

Os gestores podem contribuir para um ambiente de suporte genuíno por meio de habilidades de liderança. Os gerentes são responsáveis por formar equipes compostas por pessoas comprometidas, que possuam visão das oportunidades e que consigam desenvolver suas habilidades na organização contribuindo dessa maneira para o desempenho almejado (Lizote, Alves, & Cavalheiro, 2019) e também para a sustentabilidade da organização. Esses gestores podem apresentar habilidades de liderança de acordo com os mais diversos graus de desenvolvimento.

A liderança possui um papel fundamental nas organizações e por isso está presente em praticamente todas as estruturas onde os gestores precisem influenciar outras pessoas em direção a um objetivo comum. Bass e Avolio (2004) explicam que a liderança consiste em um processo no qual o líder inspira os liderados a despender esforços com a intenção de alcançar algum propósito. Os autores defendem a existência de três estilos de liderança: liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*. Cada estilo possui características específicas no que diz respeito ao relacionamento com os liderados.

É preciso compreender que tudo nas organizações, de alguma maneira, se processa por meio das pessoas. Este estudo possui como lócus uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública, portanto, as pessoas que trabalham nela são servidores. Os servidores são aqueles que ocupam legalmente um cargo ou função pública e visam o interesse público, tendo entre seus papéis, a promoção do bem comum (Brasil, 2020). Com isso, a liderança tem um papel fundamental para o delineamento do trabalho e para a condução das atividades organizacionais no sentido de promover o alcance desse objetivo. Já que a liderança é vista como capaz de influenciar pessoas com a intenção de estimulá-las para o alcance dos objetivos comuns (Yukl, 2012).

A IES investigada neste estudo preza pela gestão de recursos e por garantir a qualidade da prestação dos serviços, que neste caso é traduzida por oferecer uma formação de qualidade (Ortiz, 2017). Trata-se de uma instituição federal do Sul do Brasil, a Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, com sede em Chapecó – Santa Catarina e *campi* distribuídos no Estado do Rio Grande do Sul e Paraná.

Os servidores da UFFS pertencem a duas classes, Docente e Técnico Administrativo em Educação (TAE). Ambos são regidos pela Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (Brasil, 1990). Esta lei assegura a estabilidade aos servidores a partir de 36 meses se aprovados no estágio probatório. Deste modo, a permanência ou não dos servidores nas organizações públicas após esse período depende de diversos fatores individuais, entre eles, o comprometimento. Silva, Nunes e Andrade (2019) defendem que o comportamento das pessoas, no que tange a atitudes, motivação e desempenho, podem ser afetados pela liderança, e estes podem afetar os níveis de comprometimento.

O comprometimento organizacional, conforme Meyer e Allen (1991) é visto como um laço psicológico, que determina a decisão da permanência ou não do indivíduo na organização onde trabalha. É ainda dividido em três dimensões: afetivo, instrumental e normativo (Meyer & Allen, 1991). Cada dimensão é baseada em uma intensidade que interfere no vínculo. O tema do comprometimento organizacional busca contribuir para compreender a natureza do vínculo psicológico que se estabelece entre o indivíduo e a organização. O comprometimento seja ele do tipo afetivo, instrumental ou normativo, é importante para que o indivíduo continue trabalhando alinhado aos seus papéis como servidor. Traldi e Demo (2012) salientam que pessoas comprometidas com o trabalho apresentam maior bem-estar laboral e por isso justificam a importância de se considerar esse fato nas decisões quanto a políticas de gestão.

Há tempos o grau de comprometimento das pessoas no trabalho vem sendo tratado como elemento fundamental para o alcance de melhores resultados nas empresas privadas e maior eficiência e eficácia na prestação de serviços pelos órgãos públicos (Lizote, Verdinelli, & Nascimento, 2017).

A presença de sentimentos de bem-estar no trabalho favorece o desenvolvimento de emoções positivas, o que implica em maior produtividade no exercício profissional contribuindo para melhores resultados organizacionais (Kunkel & Vieira, 2012). Um nível apropriado de bem-estar pode aumentar além da produtividade, a própria sustentabilidade de exercício da profissão, reduzindo os problemas de saúde advindos do trabalho. Considerando que as pessoas são ativos intangíveis importantes para as organizações, os gestores possuem o desafio de criar valorização, satisfação e condições para estimular a realização do trabalho, identificando assim estratégias eficazes para a promoção do bem-estar das pessoas em seu ambiente laboral (Oliveira, Gomide Júnior, & Poli, 2020).

O bem-estar no trabalho é abordado por Paschoal e Tamayo (2008) como a predominância de sentimentos positivos e a sensação de que o indivíduo é capaz de desenvolver suas potencialidades no ambiente organizacional. Com isso, atribuem aspectos afetivos e cognitivos na concepção sobre bem-estar no trabalho. Os desafios e as demandas contemporâneas do trabalho têm incentivado as organizações a valorizarem seus colaboradores e criarem condições necessárias para sua satisfação, e conseqüentemente a sustentabilidade da organização. Um dos fatores importantes de uma organização pública sustentável é alcançar os resultados aos quais se propõe, cuidando do bem-estar das pessoas que contribuem para que esse fim seja alcançado. A premissa de que é possível alcançar a felicidade pessoal no trabalho impulsiona os profissionais de gestão de pessoas a identificar estratégias que propiciam o bem-estar (Paschoal & Tamayo, 2008). Além disso, o líder e o bem-estar no trabalho são face da mesma moeda, se influenciando mutuamente (Messias, Mendes, & Monteiro, 2013).

No ambiente laboral, torna-se fundamental assumir o compromisso de estimular e manter um ambiente saudável e benéfico para o coletivo que ali exerce suas atividades. Diante disso, é imprescindível a organização se comprometer com o acompanhamento dos processos que de algum modo facilitam ou dificultam a promoção de bem-estar das pessoas no ambiente organizacional (Paz, Fernandes, Carneiro, & Melo, 2020). Neste estudo, parte-se da premissa que entre estes processos, estão a forma como a liderança é percebida e o tipo de comprometimento que se estabelece com a organização.

Percebe-se que a maioria das pessoas dedica mais tempo ao trabalho, do que a sua casa, sua família ou a momentos de lazer. Por isso, o ambiente organizacional é um lugar expressivo, que envolve diversas situações e que pode estimular sentimentos variados nas pessoas que ali trabalham. Além disso, considerando a infinidade de variáveis presentes neste ambiente, muitas delas podem interferir nos aspectos afetivos e cognitivos das pessoas. Já se sabe que um nível adequado de bem-estar é capaz de melhorar a qualidade e produtividade, além de auxiliar na redução dos problemas de saúde provocados pelo trabalho (Oliveira, Gomide Júnior, & Poli, 2020).

1.1 Problema de pesquisa

O bem-estar, traduzido principalmente pelas experiências positivas vivenciadas pelo trabalhador, tem sido indicado como fenômeno essencial para a sustentabilidade organizacional (Sant'Anna, Pachcoal, & Gosendo, 2012). Por esse motivo, os autores justificam a relevância de se estudar e conhecer as práticas, ações ou características da organização que podem favorecer e influenciar positivamente o bem-estar no trabalho.

Reconhecendo a importância dos constructos abordados neste estudo, em seus mais diversos contextos, verifica-se a relevância de dedicar esforços para analisar o contexto da administração pública. O serviço público na maior parte do tempo foi visto como ineficiente devido à burocracia que está envolvida em seus processos. Mas a administração pública tem se preocupado em melhorar seus processos e ao mesmo tempo pensado no desenvolvimento dos servidores. Isso pode ser evidenciado pelas diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelecidos pelo Decreto N^o 9.991 de 28 de agosto de 2019 (Brasil, 2019). O objetivo do Decreto é “promover o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (Brasil, 2019). A partir da identificação do estilo de liderança predominante na instituição e como ele afeta os servidores, será possível apresentar ações para desenvolver competências específicas.

Além disso, o Decreto N^o 1.171, de 22 de junho de 1994, que trata do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal trás em uma de suas regras deontológicas que: “o trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio” (Brasil,

1994). Portanto, conhecer sobre a percepção dos servidores sobre o próprio bem-estar poderá contribuir com o alinhamento ético da IES investigada.

O Art. 116 da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 apresenta os deveres do servidor, alguns deles são: exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo, ser leal à instituição que servir, observar normas e regulamentos, ser assíduo e pontual ao serviço e tratar com urbanidade as pessoas. Estas ações podem ser traduzidas no comprometimento com o trabalho e com a instituição. Tanto o decreto da PNDP como do Código de Ética e a Lei 8.112/1990 demonstram a importância da qualidade da prestação dos serviços públicos bem como da qualificação e desenvolvimento dos servidores.

Para se chegar a um nível adequado de bem-estar e conseqüentemente à qualidade dos serviços prestados são necessárias ações. Por isso a gestão mais uma vez se torna fundamental. Alguns exemplos de ações pode ser um programa de capacitação, de acompanhamento dos servidores, de autoconhecimento para gestores, pesquisas anuais, trilhas de aprendizagem, encontros de integração e troca de experiências, desenvolvimento de competências, entre outros. Deste modo, para a elaboração de estratégias eficazes para promover bem-estar no trabalho é preciso analisar quais comportamentos, ações ou práticas são capazes de influenciar este fator. No contexto das organizações públicas, a forma como o servidor percebe o estilo de liderança adotado pelo gestor pode influenciar o tipo de comprometimento que ele possui com a IES, e ambos os aspectos podem contribuir para a promoção do seu bem-estar.

A análise dos resultados deste estudo buscou desvendar qual a relação entre o estilo de liderança percebido, o tipo de comprometimento e o bem-estar no trabalho de servidores da UFFS. A partir dos resultados, buscou-se responder a uma pergunta de pesquisa permeada por implicações práticas: quais ações podem ser propostas para desenvolver o estilo de liderança dos gestores e promover bem-estar a partir do tipo de comprometimento dos servidores?

Para responder a esta pergunta, são apresentados na sequência o objetivo geral e os objetivos específicos.

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral:

Propor ações para o desenvolvimento dos estilos de liderança e para a promoção do bem-estar no trabalho a partir de comprometimento dos servidores da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Verificar a relação entre estilo de liderança e bem-estar no trabalho;
- b) Identificar a relação entre o estilo de liderança e o tipo de comprometimento organizacional;
- c) Averiguar a relação entre o tipo de comprometimento e bem-estar no trabalho;
- d) Verificar a relação entre o estilo de liderança, bem-estar no trabalho e comprometimento organizacional.

1.3 Justificativa do estudo

A realização da pesquisa justifica-se principalmente em função de contribuições para aspectos teóricos e empíricos. A temática deste estudo surgiu a partir da percepção da importância da liderança nas organizações públicas, e da preocupação com o bem-estar das pessoas no trabalho. Além disso, busca-se compreender como esses aspectos se relacionam com o tipo de comprometimento organizacional.

Um aspecto importante e fundamental nas organizações é o papel do líder. Os líderes são os responsáveis por guiar os liderados rumo aos objetivos organizacionais e para isso ele necessita desenvolver competências. O perfil do líder é essencial para o bom desempenho da organização. Dentre os estilos de liderança, o estilo transacional e transformacional são as teorias mais pesquisadas internacionalmente. Entretanto, Fonseca, Porto e Andrade (2015) evidenciaram escassez de estudos que buscam entender os estilos de liderança no Brasil. Em seu estudo sobre a produção científica brasileira de liderança, os autores também encontraram poucas pesquisas que abordam os impactos da atuação gerencial.

A liderança impacta de forma significativa no comportamento, desempenho e bem-estar dos indivíduos no trabalho. Entretanto, as pesquisas do tema são predominantemente focadas no desempenho, tratando o bem-estar como uma variável de resultado secundária relacionada ao desempenho, não tendo a importância devida (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, & Gerbasi, 2018).

A abordagem da liderança no contexto da administração pública é peculiar. Ward (2017) afirma que se trata de um tema que ainda está em desenvolvimento, necessitando de sistematização na literatura. Por se tratar do setor público, o reflexo da atuação dos líderes torna-se ainda mais intenso, visto que são responsáveis diretos pela execução das estratégias governamentais que buscam promover a qualidade nos serviços prestados à sociedade (Abrucio, 2007).

Ao realizar um estudo sobre universidades públicas, Ekman, Lindgren e Packendorff (2018) comentam que a gestão universitária possui peculiaridades e são estruturas complexas no que tange a governabilidade. Os autores, quando se referem à complexidade, citam especialmente a qualidade da gestão. Diante disso, justifica-se a realização do presente estudo neste contexto.

Crosby e Bryson (2018) salientam a importância do avanço dos estudos sobre a liderança em busca do entendimento de como os líderes podem promover alguma mudança no ambiente de trabalho, explorando mecanismos causais. A relevância de se estudar estilos de liderança com comprometimento organizacional se baseia em da Silva, Nunes e Andrade (2019). Os autores discutem que os gestores, quando exercem influência direta no processo de concepção do comprometimento, estão favorecendo a manutenção de um contrato psicológico com os colaboradores, aumentando seu envolvimento e contribuição com as metas organizacionais.

A relação entre o indivíduo e a organização onde trabalha na perspectiva do comprometimento organizacional, é bastante estudada e discutida entre pesquisadores, devido ao seu caráter de influência em comportamentos e resultados (Tessaro, 2016).

Custódio, Siqueira, Viegas, Pinto e da Silva (2013) realizaram um estudo para analisar como as estratégias de gestão de pessoas podem interferir no comprometimento dos indivíduos lotados em organizações públicas brasileiras. Evidenciaram que, embora tendo sua importância reconhecida, a análise do comprometimento de servidores no âmbito da administração pública ainda é muito precária, diante de sua necessidade. Inclusive, afirmam que os resultados das pesquisas sobre comprometimento nessa esfera ainda são incipientes, o que reforça a necessidade de desenvolver estudos sobre essa temática. Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) corroboram que muitos estudos empíricos abordam o comprometimento organizacional no contexto das empresas do setor privado, entretanto, poucos pesquisadores têm focado no comprometimento no âmbito das organizações públicas.

Oliveira e Rowe (2018), ao abordar o comprometimento no contexto da administração pública, buscaram analisar a produção científica sobre o comprometimento organizacional do setor público, em português e inglês. Constataram que entre 2010 e 2015, houve um aumento no número de artigos sobre o tema. Entretanto, nos entre 2016 e 2017 o índice caiu (Oliveira & Rowe, 2018). Por isso, os autores sugerem que as publicações mantenham um aumento constante para que esse campo de estudos seja consolidado, justificando a realização desta pesquisa. Ademais, Andrade, Fernandes e Bastos (2013) encontraram fortes vínculos de professores com sua carreira, evidenciando a possibilidade de o trabalho também influenciar o

bem-estar dos professores, considerando que a carreira escolhida possui efeitos no seu senso de realização e identidade pessoal. Assim, justifica-se a importância de estudar o comprometimento e bem-estar juntos.

O constructo do bem-estar tem sido pesquisado e estudado com o objetivo de se compreender o fenômeno, além de fomentar ideias para construção de políticas públicas e diretrizes organizacionais. Essas políticas podem ser capazes de favorecer o bem-estar dos indivíduos em diversos aspectos de suas vidas (Paz, Fernandes, Carneiro, & Melo, 2020). Os autores ainda comentam que muitas pesquisas que tratam do bem-estar ainda abordam o fenômeno de forma geral, não abordando suas características em contextos específicos.

Este estudo ainda se justifica pelo fato da UFFS estar de acordo com a pesquisa proposta, reconhecendo-a como uma demanda atual e necessária. A declaração de ciência e concordância fornecida pelo Reitor e representante legal da instituição encontra-se nos anexos (Anexo A). Ademais, a pesquisadora faz parte do quadro de servidores da instituição, e o estudo é compreendido como uma retribuição pelo incentivo recebido pelo órgão através da concessão de horas para a dedicação a produção desta dissertação.

Este estudo está inserido na linha de Pesquisa Sustentabilidade em Organizações do Mestrado Profissional em Administração (MPA), considerando que esta linha envolve estudos sobre a sustentabilidade das organizações públicas e privadas e das suas interfaces com o contexto territorial nas dimensões econômica, social e ambiental. Investiga elementos, espaços e temas preferenciais, como: empreendedorismo, governança territorial, desenvolvimento regional e urbano, sustentabilidade do agronegócio, aprendizagem, competências e conhecimento organizacional, processos e sistemas de gestão organizacional e de pessoas. Este estudo contribui para os estudos voltados aos processos e sistemas de gestão de pessoas já que seu objetivo geral se concentra em apresentar possibilidades de implementação de práticas que podem contribuir para promoção de bem-estar dos servidores.

Além disso, o projeto está alinhado aos temas da sustentabilidade, pois entre os dezessete objetivos da Organização das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável é possível observar que um deles (objetivo três) está focado em promoção de saúde e bem-estar para todos em todas as idades (ONU, 2020). O estudo, que se enquadra no Projeto de Pesquisa sobre pessoas e organizações, também possui potencial de contribuir com este objetivo no contexto regional. Essa contribuição vai ao encontro da missão da UFFS que visa o desenvolvimento da Mesorregião Grande Fronteira Mercosul e promover o desenvolvimento regional integrado. Para fortalecer o desenvolvimento desejado torna-se necessário o exercício saudável dos servidores que trabalham em prol dessa missão.

Entende-se que a sustentabilidade organizacional depende de vários fatores, e que promover o bem-estar das pessoas que estão inseridas no ambiente de trabalho é um dos principais.

1.4 Estrutura da dissertação

A estrutura do estudo está dividida em capítulos, sendo o primeiro a introdução do tema, onde é apresentada a problematização, o objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa e a justificativa. Na sequência, o segundo capítulo apresenta o referencial teórico trazendo elementos necessários para a compreensão da análise dos temas. Optou-se por analisar a problemática e as relações entre os constructos sob a lente da teoria da autodeterminação, após são apresentadas as teorias clássicas da liderança, do comprometimento organizacional e bem-estar, e finalizando com a apresentação das hipóteses. O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos. A apresentação de resultados começa no capítulo 4, onde é feita a caracterização da amostra e a apresentação dos resultados de acordo com cada constructo e os objetivos específicos. Após, têm-se a discussão dos resultados. A aplicabilidade do estudo com as proposições para atender ao objetivo geral, estão no quinto capítulo, seguido das considerações finais, referências e por fim os apêndices e anexos.

2 Referencial teórico

Com o objetivo de amparar os constructos do estudo para melhor compreensão e entendimentos de seus conceitos e teorias, apresenta-se o referencial teórico. Este capítulo trás elementos importantes para esclarecer as bases teóricas dos estilos de liderança, do comprometimento organizacional e do bem-estar no trabalho. Inicia-se com a contextualização da teoria lente da autodeterminação, seguido da explanação do tema da liderança, após comprometimento organizacional e por fim o bem-estar. Como fechamento, são apresentados estudos realizados anteriormente que abordam os mesmos temas desta pesquisa em suas várias combinações, para a apresentação das hipóteses.

2.1 Teoria da autodeterminação

A teoria da autodeterminação (*Self-Determination Theory* – SDT) foi elaborada por Richard M. Ryan e Edward L. Deci, professores do Departamento de Clínica e Ciência Social, do Departamento de Psicologia da Universidade de Rochester, Estados Unidos. Teve como objetivo abordar questões éticas e epistemológicas que dizem respeito ao paradigma eudaimônico, que trata a saúde e o bem-estar psicológico como resultado do compromisso com os propósitos de vida (Appel, Wendt, & de Lima Argimon, 2010).

Conforme explicam Ryan e Deci (2000), a teoria da autodeterminação é abordada como um modelo que investiga as necessidades psicológicas básicas dos seres humanos, como autonomia, competência e pertencimento, como também as construções sociais que são concebidas por determinado ambiente. Conforme os autores, essas necessidades básicas são responsáveis por aumentar o bem-estar quando satisfeitas. Almeida (2012) complementa que a autonomia, competência e pertencimento são necessidades psicológicas essenciais para a motivação autodeterminada, sendo vistas como necessidades universais. Ademais, os indivíduos apresentam variadas necessidades, sendo divididas entre necessidades fisiológicas, psicológicas e sociais. As necessidades fisiológicas estão relacionadas aos aspectos físicos como sede e fome. As necessidades psicológicas têm a ver com a autonomia, competência e pertencimento e as sociais estão ligadas a realização, poder e intimidade (Ryan & Deci, 2000).

Os precursores da SDT (Ryan & Deci, 2000) explicam que as necessidades psicológicas básicas fazem parte da natureza humana, se manifestando em todas as pessoas. E ainda, essas necessidades apresentam-se fundamentais para o equilíbrio cognitivo, social e funcional, promovendo uma sensação de bem-estar e também um funcionamento efetivo do organismo. Porém, Ryan e Deci (2000) enfatizam que a automotivação, as relações sociais e o

bem-estar geral podem ser afetados negativamente em ambientes desfavoráveis quando se busca satisfazer essas necessidades básicas. Por outro lado, as necessidades sociais não são consideradas inatas, pois são resultado de interações do indivíduo com o ambiente onde está inserido, promovendo experiências pessoais únicas, apresentando grande variação de uma pessoa para outra.

O tema da motivação sempre foi tratado como um fenômeno unitário, focando apenas na quantidade de motivação existente no desempenho de cada tarefa ou atividade (Ryan & Deci, 2000). É entendida pelos autores como uma energia, direção e persistência, remetendo a aspectos de ativação e intenção. Entretanto, a teoria da autodeterminação dividiu o tema da motivação em: motivação autônoma e motivação controlada (Ryan & Deci, 2000).

A motivação autônoma refere-se a ações voluntárias, seguido de um sentimento de escolha (Ryan & Deci, 2000). Dessa forma, tem-se a motivação intrínseca como exemplo, que é baseada na emoção sentida quando o indivíduo realiza algo por julgar interessante (Ryan & Deci, 2000). Partindo deste entendimento, nota-se que o comprometimento organizacional, bem como o estilo de liderança percebido se caracterizam como motivação intrínseca. A motivação controlada, por sua vez, é resultado de ações realizadas devido a uma pressão exterior, na busca de determinado resultado, por isso é considerada como motivação extrínseca (Ryan & Deci, 2000). Deste modo, acredita-se que as ações propostas pelo objetivo geral desta pesquisa podem contribuir como um motivador extrínseco se implementadas, considerando que os gestores passarão a aprimorar seu estilo de liderança, bem como os servidores poderão melhorar o bem-estar.

Deci e Ryan (2008) abordam que a teoria da autodeterminação é considerada uma macroteoria da motivação humana. Devido a isso, abrange temas básicos e associados ao desenvolvimento da personalidade humana, necessidades psicológicas universais, auto-regulação, objetivos e aspirações, vitalidade e energia, processos inconscientes, relações da cultura e também o impacto dos contextos sociais sobre a motivação, o comportamento, afetos e o bem-estar. O objetivo dos estudos acerca da motivação é estudar as condições que contribuem para o desempenho, a persistência e o desenvolvimento saudável do ser humano com uma finalidade maior que é o bem-estar e qualidade de vida das pessoas (Deci & Ryan, 2008).

Leal, Miranda e Carmo (2013) apontam que os princípios da teoria demonstram que as motivações diferem de acordo com o indivíduo, sendo determinadas e orientadas pelo contexto no qual estão inseridos, conforme os subsídios a necessidades psicológicas que são oferecidos. Colares, Castro, Barbosa Neto e da Cunha (2019) ainda explicam que o estudo da

motivação está baseado na busca de explicações sobre o comportamento do indivíduo. De acordo com os autores, não é possível observar a motivação diretamente, é preciso observar o comportamento para inferir a existência de motivação, podendo esta ser resultados de vários fatores.

A teoria da autodeterminação tem gerado diversos estudos empíricos no âmbito da psicologia organizacional e do trabalho, e tem validado a ideia de que a motivação autônoma e controlada estão relacionadas aos fatores positivos e negativos do bem-estar do indivíduo no seu trabalho (Deci & Ryan, 2008). Diante disso, este estudo foi elaborado à luz da teoria da autodeterminação, visto sua influência nos estudos sobre a variável dependente do estudo: bem-estar dos indivíduos no contexto organizacional.

2.2 Liderança

O tema da liderança vem sendo cada vez mais pesquisado e discutido em vários contextos sociais, principalmente no espaço acadêmico. Policarpo e Borges (2016) explicam que estudiosos da psicologia social e do comportamento humano procuram há anos os fatores que levam a um estilo de liderança adequado e a sua aceitação. Bass (1990) conceitua liderança como uma interação entre elementos de um grupo, e que requer o alinhamento das expectativas dos membros. Bergamini (1994) corrobora apresentando que a liderança tem sido estudada como um processo de integração, que dá origem a trocas sociais. Nesta ótica, o líder pode ser visto como alguém capaz de trazer um benefício para o grupo e para os membros de forma geral, gerando nesse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), o líder precisa prestar atenção nas necessidades das pessoas enquanto seres sociais, saber identificar o comportamento e as reações diante de determinadas situações. Conforme os autores, isso se justifica pelo fato de que a liderança consiste em um processo de influência, no qual o objetivo é a maneira como os indivíduos ou grupos irão alcançar as metas propostas. Bergamini (1994) explica que em troca, o líder passa a ter reconhecimento e aceitação, conferindo-lhe autoridade para dirigir o grupo.

Na mesma linha de pensamento, Sadler (2003) trata a liderança como sendo o centro em um processo grupal, como um exercício de persuasão e influência, uma relação de poder, uma questão de personalidade, um meio de alcançar metas, um esforço de interação e a combinação dessas definições. Bass (2008) explica que a liderança depende de aspectos específicos do interesse de cada indivíduo. Contudo, o autor salienta que fatores comuns podem ser destacados, por exemplo, o papel da liderança como um processo social,

promovendo a interação entre o líder e os liderados, e fatores como influência, relacionamentos e resultados. Ademais, conforme Melo (2004), o estudo da liderança analisa o líder dentro da organização e não seu relacionamento com a sociedade ou grupos sociais, ou seja, a maioria dos estudos foca na função gerencial.

Conforme Burns (1978), o processo de liderança é constituído por líderes induzindo seguidores para agirem de acordo com metas e objetivos que traduzem as motivações, valores, desejos e necessidades tanto do líder quanto dos seus seguidores. Bass (1990) enfatiza que a teoria da liderança apresenta que o comportamento de liderança pode promover efeitos profundos em subordinados, incluindo seu relacionamento com o líder e entre eles. Diante deste contexto, Bergamini (1994) identifica dois aspectos comuns relacionados ao conceito de liderança. Primeiramente, a definição está associada a um fenômeno grupal, o que implica em duas ou mais pessoas. Além disso, mostra-se evidente que se trata de um processo de influência, onde os líderes influenciam seus liderados de forma intencional.

Bergamini (1994) expõe que a liderança é estudada a partir de vários aspectos. Alguns teóricos dão atenção para aquilo que o líder é, buscando suas características de personalidade que possam interferir em sua eficácia. Outros teóricos, conforme a autora explica, preferem analisar a dinâmica do líder, o que ele faz, ou seja, buscam identificar e definir estilos de liderança. Para a autora ainda tem aquele grupo de pesquisadores que analisam o ambiente em que o líder está inserido para conhecer possíveis variáveis que possam interferir na relação entre o líder e seus liderados. E também existem aqueles que estudam as motivações subjacentes a atividade de liderar pessoas (Bergamini, 1994).

Yukl (2008) explica que para que as organizações sejam sustentáveis, elas necessitam de líderes flexíveis e adaptáveis. Esses líderes devem ser capazes de compreender as complexas relações existentes entre os determinantes do desempenho e as ações que podem influenciá-los de modo positivo. O autor salienta que os altos executivos devem estar preparados para enfrentar os desafios do ambiente por meio da mudança de comportamento de liderança, competitividade e estratégias, buscando a eficácia organizacional. Entretanto, Yukl (2008) enfatiza que o líder não pode influenciar os resultados de uma organização de forma individual, mas sim trabalhando de forma integrada e cooperativa com todos os setores/departamentos da organização.

A essência da liderança nas organizações, de acordo com Yukl (2012) é influenciar indivíduos e grupos com a finalidade de despender esforços para alcançar objetivos compartilhados. Os líderes são capazes de melhorar o desempenho de uma equipe ou organização, influenciando nos processos que determinam os resultados. Na pesquisa sobre

liderança, um objetivo importante tem sido identificar aspectos do comportamento dos líderes que possam explicar de que forma ocorre a influência do líder no desempenho das pessoas que compõe um grupo ou uma equipe (Yukl, 2012).

Escandon-Barbosa e Hurtado-Ayala (2016) defendem que todo líder, com base em seu conhecimento e sua experiência, condicionam um modelo de liderança que é utilizado para liderar pessoas com a intenção de formar equipes sustentáveis. Ainda enfatizam a importância e o papel crucial dos líderes em todas as organizações, pois estes estão em contato direto com as pessoas, e os resultados esperados dependem dos colaboradores, para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações. Deste modo, parte dos objetivos deste estudo é dedicada para a proposição de ações para desenvolvimento de liderança tendo em vista a importância de suas ações tanto para a UFFS como para os seus servidores.

2.2.1 Teorias da liderança

É possível destacar que as discussões a respeito da liderança surgiram em 1938 por meios dos estudos de Barnard, especificamente pelo seu livro: *The functions of the executive*. Barnard aborda o papel do executivo como tomador de decisões e canal de comunicação na organização. Além disso, a autoridade é resposta da interação e depende de aceitação, consistência organizacional, compreensão e capacidade individual. Acreditando que a liderança é nata e não pode ser aprendida, após o estudo de Barnard, buscou-se identificar traços físicos, sociais, intelectuais ou de personalidade que diferenciam os líderes de não líderes (Benevides, 2010).

Bergamini (1994) explica que o tema da liderança se tornou público e alvo de estudo entre 1904 e 1948, dando origem a Teoria dos Traços, focado nas qualidades dos líderes. Com base em Robbins (2005), a teoria da liderança passa por quatro fases principais, dando origem às seguintes teorias: Teoria de Personalidade ou Traços, Teoria Comportamental, Teoria Contingencial e Neocarismática. A Tabela 1 apresenta-se uma breve fundamentação de cada uma.

Tabela 1

Evolução das teorias de liderança

Período	Teorias de Liderança	Ideia central
1920 a 1940	Traços de Personalidade	O líder possui nasce com traços/características marcantes de personalidade (atributos físicos, intelectuais ou sociais).
1940 a 1960	Comportamental	O líder é identificado a partir do estilo de comportamento que ele adota, sendo que estes podem ser aprendidos e desenvolvidos por meio de técnicas.

1970 a 1990	Contingencial	O líder deve adaptar seu estilo de comportamento de acordo com a situação e ao ambiente em que está inserido, por isso, não existe apenas um modelo adequado para toda a situação.
A partir de 1990	Neocarismática	O líder enfatiza o apelo emocional e o compromisso dos liderados.

Nota. Adaptado de Robbins (2005)

Aubert (1991 apud Benevides, 2010) cita que inicialmente o líder era visto como um ator psicossocial, carismático ou homem histórico, sendo, portanto, visto com qualidades superiores como altura, idade, inteligência, instrução, ambição, iniciativa, confiança em si, entre outras características. Assim, considerando a Teoria dos Traços, Bergamini (1994) apresenta que os líderes eram considerados diferentes das demais pessoas em função das características, dos traços de personalidade mais fortes que apresentavam. Entretanto, a busca pelas características ideais dos líderes foi frustrada e várias descobertas mostraram que não existem traços universais, que seriam capazes de distinguir os líderes eficazes dos ineficazes (Robbins, 2002).

Entre os anos de 1948 e 1970, surgiram as teorias comportamentais de liderança que abordaram e exploraram o comportamento dos líderes. Em função disso, a atenção dada aos traços dá espaço para as características comportamentais, gerando os estilos de liderança (Robbins, 2005). Bergamini (1994) afirma que o esforço para compreender a liderança baseada no comportamento surgiu na década de 50, e os estilos de liderança consideravam a maneira como os líderes deveriam agir. Benevides (2010) enfatiza que essas teorias comportamentais tornaram-se mais estimulantes, visto que abarcam a possibilidade de desenvolvimento dos líderes, que antes eram considerados natos ou inatos pela teoria dos traços.

Com isso, tendo em vista que relacionamento em grupo traz implicações nos estilos de liderança, portanto, notou-se a prevalência de três estilos: estilo democrático, autocrático e *laissez-faire*. O estilo democrático abarca aspectos como a participação, o envolvimento dos funcionários na tomada de decisões, delegação de autoridade e neste estilo também se evidencia a preocupação com as relações humanas no ambiente de trabalho (Sobral & Peci, 2008). Neste estilo, o grupo precisa legitimar o poder do líder. O estilo autocrático está baseado na autoridade, no poder centralizado e na realização das tarefas, no qual a delegação do poder ocorre dependendo da posição assumida e pela capacidade de cumprir as tarefas atribuídas (Sobral & Peci, 2008). Por fim, o estilo *laissez-faire* consiste na ausência de direcionamento, no qual o líder deixa o grupo para agir conforme sua conveniência trata-se de uma liderança sem muito acompanhamento e suporte (Sobral & Peci, 2008).

Sobre a liderança autocrática, Harms, Wood, Landay, Lester e Lester (2018) explicam que apesar da longa história dos estudos da liderança, o autoritarismo e a maneira como ele influencia os processos de liderança foram negligenciados pelos estudiosos nas últimas décadas. Entretanto, eventos globais recentes têm demonstrado a importância de se entender o autoritarismo. Nesse contexto, o tema tem despertado o interesse dos pesquisadores pela compreensão do autoritarismo e estudar o porquê os seguidores abraçam líderes autocráticos. Os autores ainda acreditam que é provável que a liderança autocrática seja um reflexo do desejo dos seguidores autoritários por líderes fortes.

Por volta da década de 60 e 70, com o avanço dos estudos sobre o comportamento dos líderes, a liderança ganhou um novo enfoque. Para Hersey e Blanchard (1986), o estilo de liderança consiste no comportamento da pessoa quando ela objetiva influenciar o desempenho das atividades de outras pessoas. Com isso, os autores se basearam na dimensão da tarefa e das pessoas para fundamentar a teoria denominada por eles de Liderança Situacional, que também é conhecida como Teoria das Contingências. Este modelo se baseia na inter-relação entre: o direcionamento que o líder oferece o apoio emocional e o nível de comprometimento e maturidade dos liderados em relação às tarefas e atividades. Nota-se que na liderança situacional não é possível determinar uma única maneira, ou então, a melhor para se influenciar pessoas.

Em vista disso, Bergamini (1994) observa que o foco dessa teoria não recai apenas sobre uma variável isolada limitada às ações do líder, mas também das atitudes dos liderados. Assim, essa teoria abrange um número maior de variáveis do que as teorias anteriores. Os estudos da Teoria das Contingências buscam analisar a eficácia do líder diante de variados contextos. Robbins (2005) apresenta que Fred Fiedler, trouxe o conceito de líder adaptativo em seus estudos. De acordo com essa teoria, o desempenho eficaz de determinado grupo depende de como o líder se adapta ao grupo e ao ambiente. Por isso, para melhorar a eficácia é necessário mudar o líder de acordo com a situação, ou mudar a situação em função do líder (Robbins, 2005).

A partir da década de 80, uma nova abordagem de liderança começou a ser estudada. A partir desse momento, o conceito de liderança foi ampliado e novos termos surgiram para definir os novos tipos de liderança como: Liderança transformacional, transacional, carismática, visionária ou somente liderança. Diante disso, a liderança passou a ser entendida como a capacidade de influenciar no comportamento das pessoas por meio da interação do líder e seus liderados (Bass, 1985). A próxima seção apresenta o contexto dessa nova

liderança de forma mais detalhada, uma vez que estes serão os estilos contemplados no presente estudo.

2.2.2. Liderança transformacional, transacional e laissez-faire

Por volta dos anos 80, surgiram novas abordagens no campo de estudos da liderança, mostrando-se inovadoras em relação às teorias existentes. As lideranças carismáticas, transformacionais e transacionais se tornaram destaque, ganhando notoriedade e espaço em periódicos renomados na área (Antonakis, 2012). Diversos autores se envolveram no estudo e conceituação dos novos modelos, sendo Burns (1978) o primeiro a incluir as perspectivas da liderança transformacional e transacional na abordagem descritiva da liderança política, e na sequência foram incluídas e desenvolvidas no contexto da Psicologia das Organizações. A partir disso, o psicólogo Bernard Bass (1985) elabora sua teoria de liderança transformacional centrada na motivação do líder diante de seus liderados, levando-os a atingir um desempenho superior ao esperado.

Burns (1978) acredita que a diferença que existe entre a liderança transformacional e transacional consiste no relacionamento entre o líder e seus seguidores. Bass e Avolio (1993) afirmam que líderes e liderados são inseparáveis e apresentaram um desenho claro da nova liderança baseado nos estilos transformacional e transacional.

De forma empírica, as organizações poderiam estimular os estilos de liderança com o objetivo de aumentar a produtividade, porém, os resultados não se aplicam em todas as situações e nem a todos os subordinados. Diante de condições de liderança transformacional, os indivíduos percebem maior apoio social do que outros que estão perante a liderança transacional (Bass & Avolio, 1993). Bergamini (2009) concorda e afirma que os modelos de liderança transformacional e transacional são complementares, isso implica que não possuem ideias opostas. No entanto, a liderança transformacional gera um nível maior de desempenho e esforço para os liderados do que a liderança transacional (Bergamini, 2009). A seguir cada estilo será abordado de forma individual para melhor compreensão.

2.2.2.1 Transformacional

O estilo de liderança transformacional pode ser considerado como um agente de mudanças no grupo em que o líder atua, proporcionando autoconfiança e mudanças positivas nos membros de sua equipe. Isso pode ser confirmado, pois conforme Bass, Avolio e Atwater (1996), esse estilo de liderança apresenta quatro características principais: consideração individual, estímulos intelectuais, inspiração e carisma.

A consideração individual está associada ao relacionamento individual do líder com seus liderados, no grau em que atende às suas necessidades, agindo de forma empática, apoiadora, além de valorizar as competências de cada liderado, estimulando a motivação (Bass, Avolio, & Atwater, 1996). A estimulação intelectual consiste no processo de incentivar os liderados a serem mais criativos, apresentarem ideias e se tornarem independentes (Bass, Avolio, & Atwater, 1996). A inspiração se caracteriza quando o líder serve de inspiração para o grupo, atribuindo um significado ao trabalho e as metas, assim os liderados investem esforços, pois acreditam em sua capacidade e dão valor aos objetivos comuns (Bass, Avolio, & Atwater, 1996). Já o carisma proporciona uma visão de valores, regras e objetivos que dão sentido ao trabalho, e a partir do sentimento de orgulho dos liderados, estes tendem a agir de forma correta mesmo quando o líder não está presente (Bass, Avolio, & Atwater, 1996).

Para Brant (2012), a liderança transformacional consiste no engajamento de uma ou mais pessoas, buscando elevar o grau de motivação tanto de líderes como de liderados para exercer aquilo que foi estabelecido. Além disso, esses líderes visam criar um ambiente organizacional que favoreça a mudança dos valores do grupo liderado, dando suporte aos objetivos organizacionais (Brant, 2012). O autor ainda salienta que os líderes transformacionais são preocupados com a evolução e desenvolvimento de seus liderados, gerando um clima de confiança entre as partes.

De acordo com Burns (1978), a liderança transformacional é baseada no compartilhamento de forma intensa de valores e princípios entre o líder e seus seguidores. Bass (1990) sustenta que o desempenho superior da liderança transformacional ocorre no momento em que os líderes buscam ampliar e elevar os interesses de seus liderados, quando eles tomam consciência e aceitam os propósitos e objetivos do grupo, e incentivam seus seguidores a olhar além do seu próprio interesse. Bass (1990) ainda destaca que os líderes transformacionais podem alcançar esses resultados por meio do carisma ou do estímulo intelectual. Alcançar o carisma aos olhos do grupo parece ser fundamental para o líder transformacional. Os líderes carismáticos têm um grande poder e influência, favorecendo a confiança e fazendo com que os seguidores queiram se identificar com eles (Bass, 1990). Além disso, o líder que possui carisma trata cada membro do grupo de forma individual, dando-lhes atenção e assim inspirando-os para o desempenho de suas atividades (Bass, 1990).

Neste contexto, o líder pode levar seus seguidores em direção a um objetivo comum, que promove a união e atenda as necessidades de ambas as partes, gerando um ambiente de satisfação e contribuição mútua. Esse estilo de líder é considerado aquele que auxilia os seguidores a enxergarem a importância e o valor dos resultados desejados, motivando-os e

discutindo formas de alcançar os propósitos, levando em conta os interesses individuais também (Bass, 2008). Barsade e Gibson (2007) comentam que os processos afetivos estão por trás do comportamento do líder, animando suas decisões e por isso se tornam essenciais à liderança.

Burns (1978) enfatiza que esses líderes deveriam agir com base nos princípios éticos no ambiente organizacional e que o carisma pode auxiliar no que diz respeito ao engajamento da equipe no alcance dos objetivos propostos pela organização. Nesse sentido, buscando compreender a teoria da liderança transformacional, Antonakis (2012) concorda com Burns (1978) e afirma que é necessário considerar o conceito de carisma, característica que é considerada fundamental nos liderados. Ademais, Sohmen (2013) afirma que os líderes transformacionais são pessoas carismáticas dotadas de capacidade de influenciar e motivar seus seguidores com base nos princípios da integridade, transparência e respeito. Com isso, a relação desse líder com seus seguidores é considerada saudável, tendo em vista o empoderamento contínuo dos indivíduos do grupo para o alcance das metas com entusiasmo.

Northouse (2017) complementa que de todas as características relacionadas à liderança eficaz, o carisma é a que mais recebe atenção. De acordo com o autor, o carisma refere-se ao encanto e apelo magnético especial de um líder e que pode ter uma grande influência no processo de liderança. O carisma é visto como uma personalidade especial, uma característica que torna o líder capaz de realizar coisas extraordinárias (Northouse, 2017). Além disso, o autor salienta que o carisma não é um traço de personalidade comum, muitas pessoas são carismáticas, entretanto, a maioria não é. Por isso, este aspecto torna-se um desafio para muitos líderes.

Bass e Avolio (2004) estruturaram a liderança transformacional em quatro dimensões: influência idealizada; motivação inspiracional; estimulação intelectual; consideração individualizada. Segundo os autores, a dimensão da influência idealizada caracteriza o componente emocional da abordagem, descrevendo líderes que servem de exemplo para seus liderados. Essa dimensão ainda pode ser dividida em influência idealizada atribuída, que significa as atribuições de tais características em um líder, e influência idealizada comportamental, que se refere a observação destas características em um líder pelos seus seguidores (Bass & Avolio, 2004). A dimensão da motivação inspiracional consiste na capacidade de transmitir um alto grau de expectativas, inspirando seus liderados (Bass & Avolio, 2004). A terceira dimensão, de acordo com os autores, a estimulação intelectual, procura estimular a criatividade e inovação (Bass & Avolio, 2004). E por fim, ainda para os

autores, a dimensão da consideração individualizada corresponde à atenção especial dedicada aos seguidores, oferecendo conselhos e suporte necessário.

2.2.2.2. *Transacional*

Enquanto a liderança transformacional inspira profundamente os liderados para que se dediquem ao máximo para alcançar os objetivos organizacionais, estabelecendo uma relação de confiança entre os envolvidos, a liderança transacional é caracterizada por Burns (1978) como uma relação de laços superficiais, que se baseiam em troca de interesses com foco em objetivos pessoais.

O estilo de liderança transacional apresenta características relacionadas a limitações, isso significa que o superior consegue manter o subordinado preso a ele pelo simples fato de deter autoridade formal, levando o subordinado a acreditar que poderá obter alguma vantagem (Burns, 1978). Deste modo, enquanto líder transacional, ele terá a característica de conceder benefícios ou de infligir punições (Bergamini, 1994).

Bass (2008) complementa que esse estilo de liderança dissemina as expectativas e metas que são esperadas por meio do desempenho dos subordinados e realiza o acompanhamento, propondo ações corretivas sempre que julgar necessário. Desta maneira, caso o resultado seja positivo haverá recompensa de caráter material ou psicológico, caso contrário, poderá resultar em uma punição em função da decepção e insatisfação (Bass, 2008). O autor ainda apresenta a comparação entre o conceito de liderança transacional e o conceito tradicional de gerente. Conforme o autor, os termos “gerente”, “líder” e “administrador” possuem conceitos e papéis diferentes, e que ainda não existe uma clara limitação entre eles no contexto organizacional.

Diferencia-se da liderança transformacional, que orienta seus subordinados ao desenvolvimento das atividades com foco no coletivo e não apenas no individual. Todavia, a liderança transacional não é um modelo necessariamente ruim, porém possui sua eficiência limitada em função do contrato subentendido que fica estabelecido entre as partes, onde cada um trabalha na expectativa de receber algo em troca (Rodrigues & Regis, 2011).

A liderança transacional pode ser agrupada em três categorias: recompensas contingentes, gestão por exceção e *laissez-faire*. As recompensas contingentes caracterizam retribuições materiais e psicológicos aos liderado quando do cumprimento de uma meta (Bass & Avolio, 2004). A gestão por exceção significa a interferência do líder de acordo com a situação, buscando não intervir no comportamento do liderado (Bass & Avolio, 2004). Por

último, a liderança *laissez-faire*, é um modelo mais passivo, onde o líder recua na tomada de decisões e de exercer sua autoridade (Bass & Avolio, 2004).

A seguir são apresentadas as características do estilo de liderança *laissez-faire*, que é conhecido como um estilo de liderança liberal (Bass, 1990).

2.2.2.3 *Laissez-faire*

O estilo de liderança *laissez-faire* é caracterizado como uma liderança ausente, que se exime das responsabilidades (Bass, 1985). Esse estilo se caracteriza, de acordo com Bass (1990), pela baixa interferência no grupo, transferindo sua autoridade para seus liderados. Ainda conforme o autor, o líder liberal não assume uma postura de líder, e deixa o grupo livre para tomar decisões, participando muito pouco das atividades atribuídas á um grupo ou equipe.

Para Bass e Avolio (2004), a liderança *laissez-faire* é composta por dois elementos. O primeiro eles chamam de gestão por intimidação passiva, que significa que o líder não toma nenhuma atitude diante dos problemas e também não avalia o desempenho dos seus subordinados. O segundo elemento, conforme os autores explicam, consiste na ausência da tomada de decisão e do descumprimento das responsabilidades. Esse líder não cumpre suas obrigações e não exerce o papel de direcionar seus seguidores.

Assim, esse estilo de liderança é marcado pela ausência do desempenho na prática. Nesse modelo, o líder não está disposto e preocupado em realizar qualquer plano de ação (Bento, 2008). Nesse sentido, é possível afirmar que ele omite suas responsabilidades e obrigações, e não toma as decisões necessárias para o andamento da organização e o alcance de seus objetivos. Portanto, esse estilo de liderança desconsidera sua autoridade e será apenas a negação da liderança, o que prejudica a organização provocando ineficiência (Bento, 2008).

2.2.3 *Liderança pública*

Entende-se que as organizações públicas e privadas assumem características diferentes, entretanto, é consenso que a liderança é de extrema importância em ambas. Inicialmente, a aproximação da liderança com o contexto do serviço público se baseia no cruzamento das abordagens relacionadas à política e a burocracia (Bonis & Pacheco, 2010; Bergue, 2019). O tema da liderança, apesar de bastante estudado, ainda necessita de atenção especial quando se trata da administração pública, pois esse campo vem sendo afetado por diversos fatores, que são expostos por Bergue (2019, p. 29):

a mudança do perfil socioeconômico médio da população; a questão de valores geracionais; o esgotamento do padrão hierárquico e autoritário de exercício dos encargos de chefia (com acentuado foco em atitudes de comando e de controle); o desejo das pessoas de participar dos processos deliberativos no ambiente de trabalho; o aumento da complexidade das relações sociais no contexto das organizações; a elevação do nível de informação, de conhecimento e de consciência, e da consequente postura mais crítica das pessoas; a maior interface entre as dimensões profissional e pessoal da vida dos servidores; o aumento da qualificação técnica e profissional das pessoas; a inserção da tecnologia e as transformações nos processos de trabalho; a produção de novos conhecimentos no campo da gestão e correlatos; os sentidos de diversidade e de multifuncionalidade; entre outros aspectos.

A liderança pública também se diferencia no que tange ao alto nível de regulamentações, leis e controles que precisam ser obedecidos. Neste contexto, os líderes possuem pouca discricionariedade para lidar com os subordinados, o que dificulta e limita a obtenção dos resultados desejados (Hooijeberg & Choi, 2001). Hinteia (2015) cita os principais desafios que os líderes públicos necessitam enfrentar no presente: capacidade para se adequar a mudanças, principalmente no que tange ao ambiente externo; adoção de tecnologias para a execução das atividades organizacionais e saber lidar com problemas considerados complexos.

Abrucio (2007) afirma que nas organizações públicas, o líder é incumbido de executar estratégias e ações governamentais, além de direcionar e motivar os servidores para que cumpram suas funções de modo que prestem um serviço público de qualidade à população. Hooijeberg e Choi (2001) explicam que os líderes das organizações privadas trabalham com foco no lucro, por meio de objetivos claros, enquanto os líderes das organizações públicas vivenciam uma realidade com diversos objetivos simultâneos e interesses que não são baseados em resultados econômicos.

Conforme Tummers e Knies (2016) são identificadas quatro funções para os líderes públicos: capacitar os servidores para que lidem com questões decorrentes de (1) responsabilidade, (2) seguindo regras e políticas governamentais, (3) lealdade política e (4) governança de rede. Além disso, os autores reconhecem plenamente a existência de outras funções de liderança pública. As três primeiras funções (responsabilidade, cumprimento de regras e lealdade política) estão relacionadas à autoridade racional-legal de um sistema burocrático tradicional. Os autores citam que Van der Wal, De Graaf e Lasthuizen (2008) descobriram que a prestação de contas e o respeito às regras são os valores mais importantes para a administração pública. A quarta função (liderança em governança de rede) refere-se ao

gerenciamento de redes colaborativas, que podem ser consideradas similares às organizações públicas (Tummers & Knies, 2016).

A importância de se apresentar a liderança no âmbito da administração pública se dá devido ao presente estudo ocorrer neste ambiente. É necessário deixar claro que a liderança pública possui suas peculiaridades, pois a própria instituição pública possui objetivos diferentes das organizações privadas. Os órgãos públicos se submetem ao interesse coletivo, por isso, sua administração precisa levar em conta aspectos que sempre visam à qualidade da prestação de serviços, e isso só acontece se existem servidores públicos motivados, comprometidos e sentindo-se bem no trabalho.

Contudo, Dias e Borges (2015) realizaram e estudaram a influência dos estilos de liderança no desempenho de equipes do setor público, especificamente o poder executivo de Minas Gerais. A hipótese investigada é a de que a liderança transformacional promove a resultados melhores de desempenho. Entretanto, após a realização de uma *survey* com uma amostra de 315 servidores, ficou exposto que o desempenho das equipes é influenciado de forma positiva pelo estilo de liderança transacional, e não transformacional conforme a literatura de liderança apresenta. Por isso, as autoras ressaltam a importância de repensar o papel da liderança no setor público, tendo em vista que a liderança transacional em excesso prejudica o envolvimento do servidor ou funcionário (Dias & Borges, 2015).

Farias Filho e Miranda (2016) verificaram a forma como o estilo de liderança do gestor influencia a adoção de práticas inovadoras no âmbito da administração pública municipal do Pará. A partir de uma *survey* com 69 servidores e entrevistas com gestores, a influência do estilo de liderança foi positiva para adoção de práticas de inovação e revela o papel fundamental dos líderes. Concluiu-se que os resultados não apontam um estilo de liderança predominante, mas o estilo transformacional e situacional se mostraram mais frequentes. Esse aspecto, de acordo com os autores, demonstra que a liderança na gestão pública está mudando.

Encontrando espaço na literatura para discutir sobre quais elementos levam à ocorrência da liderança no âmbito do serviço público, Nunes e Günther (2019) fizeram isso considerando a percepção dos servidores públicos de uma instituição pública. Em seu estudo, a partir dessa ótica, buscaram identificar critérios e referências de liderança na Universidade Federal de Santa Catarina. Com base em 214 respostas, os autores evidenciaram que fatores como posição hierárquica ou cargo, vínculo emocional e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido são fatores expressivos para o reconhecimento da liderança ou de um líder.

Esses elementos são primordiais para a inspiração dos servidores e são responsáveis por moldar a identidade e valores da instituição.

Diante disso, o conceito de liderança utilizado para compreender sua possível influência no bem-estar e comprometimento dos servidores é aquele apresentado por Bass e Avolio(2004). Conforme os autores entende-se que a liderança acontece quando um líder inspira outras pessoas a compartilhar e mover-se para alcançar um propósito, provendo os recursos necessários para desenvolvimento. Além disso, os autores abordam os estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*, que são os estilos mais estudados.

Considerando que um dos objetivos deste estudo é levantar a percepção dos colaboradores sobre o estilo de liderança dos gestores, serão adotados os conceitos trazidos pelos autores citados, pois estes possuem um instrumento validado para coletar os dados e atender a este objetivo, como será apresentado mais adiante. Na seção a seguir será apresentada a contextualização de outro constructo a ser aprofundado que é o comprometimento.

2.3 Comprometimento organizacional

O tema do comprometimento organizacional recebeu diversas concepções ao longo do tempo, devido ao seu caráter multidisciplinar (Siqueira & Gomide Jr, 2004). Mowday, Steers e Porter (1979) contextualizam o comprometimento como sendo a aceitação e crença nos objetivos e valores da organização onde atua. Traduzindo-se assim no esforço despendido para alcançar os objetivos organizacionais e no desejo de manter o vínculo com a organização. Morrow (1983) observou que o principal foco dos conceitos e medidas de comprometimento organizacional estão direcionados para a organização e o trabalho.

Morrow (1983) sugere que a definição de comprometimento organizacional se delimite a três tipos de ligação psicológica, baseado: no envolvimento calculativo, que significa o comportamento motivado por recompensas ou para evitar punições; no envolvimento baseado no desejo de afiliação; envolvimento que se origina da harmonia entre os valores individuais e da organização. Mowday (1998) também sustenta que o comprometimento se estabelece por meio do vínculo afetivo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização, e seu interesse em permanecer nela.

O conceito mais utilizado é dos autores Meyer e Allen (1991), que está relacionado ao estado psicológico, que liga o empregado à organização, se baseando na decisão deste a permanecer na organização ou não. Embora não exista um consenso na literatura sobre o conceito de comprometimento organizacional, tampouco das propostas de mensuração, Bastos

(1994) atribui o engajamento e o envolvimento como características do comprometimento. O autor explica que o comprometimento está ligado não somente a ações, mas a um estado, que consiste em sentimentos e reações afetivas positivas, como por exemplo, a lealdade em relação a alguma coisa.

Além disso, Bastos (1994) atribui o conceito de comprometimento a propensão à ação, que determina um comportamento disposto a agir. Por isso, pode ser considerado como um conjunto de sentimentos, emoções e ações do indivíduo relacionado à organização onde atua. Palácios e Peixoto (2015) também acreditam que o comprometimento se caracteriza como um estado psicológico positivo baseado no relacionamento entre o indivíduo e a organização, que causam reflexos no desempenho de suas atividades laborais.

Diante da variabilidade de definições encontradas, Meyer e Herscovitch (2001 citado por Bastos, Siqueira, Medeiros, & Menezes, 2011) apresentaram que todos os conceitos atribuídos ao comprometimento, de forma geral referenciam algumas características comuns como: uma tendência que estabiliza e coage e modela o comportamento do indivíduo, levando-o a agir em direção a um objetivo. Mowday (1998) acredita que são necessárias muitas pesquisas longitudinais para que haja uma melhor compreensão do comprometimento.

Na literatura, três enfoques predominam o tema do comprometimento organizacional: afetivo, instrumental ou calculativo e normativo. Alguns pesquisadores trataram os enfoques de forma individual enquanto outros adotaram o modelo multidimensional, que o caso dos autores Meyer e Allen (1991). O modelo proposto pelos autores possui caráter tridimensional e definem três dimensões como integrantes do comprometimento: afetiva, instrumental e normativa.

2.3.1 Comprometimento afetivo

A dimensão afetiva consiste no desejo do indivíduo, o que significa que existe a vontade de permanecer na organização. Essa dimensão surge a partir do momento em que os funcionários se identificam com a organização e compartilham dos mesmos valores. Isso contribui com o envolvimento na realização das atividades e reflete no desempenho (Meyer & Allen, 1991).

A base do vínculo afetivo do comprometimento está ligada as questões emocionais que unem o indivíduo e a organização. Essa relação acontece devido ao atendimento das expectativas e desejos pessoais dos funcionários, que por sua vez expressam sua satisfação por meio de sentimentos de afeto, esforço e dedicação em trabalhar para a organização (Leite

& Albuquerque, 2011). De forma sucinta, esta dimensão consiste na identificação do indivíduo com os valores e objetivos organizacionais (Mowday, Steers e Porter, 1982).

2.3.2 Comprometimento instrumental

A dimensão instrumental ou calculativo é caracterizada pela necessidade, quando o indivíduo avalia o custo-benefício em deixar a organização levando em conta alguns investimentos pessoais e financeiros realizados durante o período em que esteve na organização (Meyer & Allen, 1991). Deste modo, o indivíduo é movido pela necessidade e ausência de alternativas imediatas, e não por querer ou estar disposto a se dedicar em prol da organização (Leite & Albuquerque, 2011).

Conforme explica Almeida (2009), os indivíduos que apresentam alto comprometimento instrumental não querem perder os investimentos realizados e sustentam a ideia de que dificilmente conseguirão outra oportunidade, outro emprego pra compensar esses investimentos. Deste modo, a base instrumental consiste em calcular e avaliar os ganhos e as perdas associadas à desvinculação de uma organização.

2.3.3 Comprometimento normativo

A dimensão normativa está baseada na moral, quando existe um sentimento de obrigação em permanecer na organização (Meyer & Allen, 1991). Isso significa que o comprometimento do indivíduo se dá como uma responsabilidade com a organização, e assim permanece vinculado em função de um sacrifício pessoal associado ao desligamento (Meyer & Herscovitch, 2001).

Vale destacar que a dimensão que dominou os estudos do comprometimento organizacional por mais tempo foi o enfoque afetivo, originado a partir dos estudos desenvolvidos por Mowday, Steers e Porter (1979) e por Mowday, Porter e Steers (1982). Em seus trabalhos, os autores acreditam na existência de uma corrente comportamental para conceituar o comprometimento e também abordam a atitude como parte da definição. Mowday, Steers e Porter (1979) defendem que o comprometimento é pautado sobre a relação entre um indivíduo envolvido e identificado com a organização, que vai além da lealdade, abarcando um relacionamento ativo que busque bem-estar (Medeiros, Albuquerque, Siqueira, & Marques, 2003).

Em estudos mais recentes, Oliveira e Rowe (2018) buscaram analisar a produção científica sobre o comprometimento organizacional do setor público, em português e inglês, com a intenção de verificar como está o cenário destes estudos. A pesquisa abrangeu o

período de vinte e um anos (1997-2017), e constatou-se que entre 2010 e 2015, houve um aumento no quantitativo de artigos sobre o tema. Entretanto, nos últimos dois, segundo os autores, o índice caiu um pouco. Deste modo, os autores sugerem que as publicações mantenham um aumento constante para que esse campo de estudos seja consolidado.

Moura, Silva e Carvalho (2019) abordaram o comprometimento no âmbito público, com o objetivo de analisar a percepção do Compromisso Organizacional dos servidores públicos e não servidores no Tribunal de Contas do Mato Grosso do Sul. A pesquisa ocorreu de acordo com o modelo tridimensional de Meyer e Allen. Os autores identificaram o comprometimento instrumental como o mais presente no órgão, e atribuem à estabilidade financeira, decorrente da estabilidade do emprego como um elemento determinante do comprometimento. Logo após, aparece a categoria afetiva com mais representatividade. E em terceiro lugar apareceu a categoria normativa, que segundo os autores pode significar que o servidor público não está sendo devidamente orientado pela área de Recursos Humanos, sobre a responsabilidade de ser e atuar como agente público no desenvolvimento de suas funções. O estudo não apresentou evidências de diferenciação do comprometimento entre servidores ou não.

Da Silva Pereira e Lopes (2019) realizaram um estudo em uma Instituição Federal de Ensino, e buscaram identificar os níveis de comprometimento organizacional, entrenchamento organizacional e engajamento no trabalho e, além disso, analisar a relação entre os temas. Ao todo, 79 servidores técnico-administrativos participaram da pesquisa. Os resultados demonstram um alto nível de comprometimento e mediano de entrenchamento e de engajamento no trabalho. Os autores comentam que os dados sugerem que estes servidores apresentam certa identificação com a instituição, e também não atribuem sua permanência nesta em função de uma necessidade. Quanto às correlações, o comprometimento apresentou correlação positiva e significativa com engajamento e suas dimensões, enquanto o entrenchamento mostrou correlações negativas com o engajamento no trabalho. O comprometimento apresentou correlação mais forte com a dimensão dedicação. Sendo assim, os autores concluíram que os servidores que apresentaram alto nível de comprometimento organizacional, também possuem alto engajamento no trabalho, principalmente com dedicação na realização das suas atividades.

Neste contexto, percebe-se que o comprometimento pode se apresentar em diversos níveis, interferindo ou não em outros aspectos. Assim, com base na teoria apresentada será possível compreender os tipos de comprometimento presentes nos servidores da UFFS e posterior análise junto aos outros constructos, atendendo a dois dos objetivos específicos

propostos para este estudo. Na próxima seção, será feito o levantamento da base teórica do bem-estar.

2.4 Bem-estar

Tendo conhecimento da importância das relações entre o líder e liderado e seus possíveis impactos no comportamento e comprometimento de cada indivíduo, vale fazer uma reflexão dessa relação com os sentimentos de bem-estar das pessoas. Nota-se que em meio ao turbulento ritmo de vida que a maioria das pessoas enfrenta diariamente, poucas vezes realiza-se uma pausa para analisar e avaliar os momentos de felicidade ou realização pessoal. Por outro lado, conforme explicam Siqueira e Padovam (2008), as pessoas são frequentemente incentivadas a se prepararem para lidar com as situações do estilo de vida moderno, como planejar suas tarefas diárias, se proteger da violência, controlar as finanças, ter hábitos saudáveis, entre outros. Há diversos pesquisadores e estudiosos pelo mundo tentando descobrir o quanto as pessoas se consideram felizes ou sua capacidade de desenvolver seus potenciais. Esse tema complexo, de acordo com Siqueira e Padovam (2008) é denominado de bem-estar.

O conceito de bem-estar surgiu em meados de 1950, quando, segundo Land e Spilermann (1975 citado por Siqueira & Padovam, 2008), procuravam-se indicadores de qualidade de vida para acompanhar as mudanças sociais e a implantação de políticas sociais. Conforme Galinha e Ribeiro (2005), as primeiras teorias de bem-estar eram direcionadas para a economia, e o termo era tratado como sinônimo de rendimento. No entanto, a partir da década de 1960 mudou-se o foco para a qualidade de vida do indivíduo. Galinha e Ribeiro (2005) explicam que na década de 1970, o bem-estar passou a ser visto como resolução de problemas de saúde. Ryan e Deci (2001) atribuem essa característica ao surgimento do movimento em relação à saúde psicológica do indivíduo, com interesse público principalmente dos Estados Unidos.

O bem-estar pode ser conceituado de forma genérica e global, como a percepção e avaliação que as pessoas fazem de si mesmas e de suas próprias vidas. Pode ser definido como as experiências psicológicas positivas que acontecem na vida dos indivíduos e que provocam impactos positivos no seu funcionamento psicológico. Entretanto, existe o questionamento, quais seriam essas experiências psicológicas positivas e de quais elementos constitui-se a felicidade? Esses são apenas alguns aspectos que promovem a contínua pesquisa e investigação sobre o bem-estar (Ryan & Deci, 2001).

Segundo Seligman e Csikszentmihalyi (2000), uma das principais preocupações das ciências humanas e sociais para este século são os estudos e a compreensão da felicidade e os aspectos positivos da experiência de vida das pessoas. Tendo em vista a importância atribuída ao trabalho na vida dos indivíduos, Dessen e Paz (2009), apresentam a necessidade de intensificar as investigações e discussões acerca do bem-estar no contexto do trabalho, considerando que as concepções não são claras nesta área. Nesse contexto, elucida-se a interação entre aspectos psicológicos e as organizações.

Albuquerque e Tróccoli (2004) afirmam que os termos felicidade e bem-estar se misturam na literatura científica e várias vezes são utilizadas como sinônimos. Isso decorre porque o campo do bem-estar se dedica ao estudo científico da felicidade. Vale ressaltar que os pesquisadores da área da saúde e de ciências sociais geralmente usam termos menos populares e mais acadêmicos, como afeto e bem-estar para substituir o termo felicidade.

No entanto, Warr (2007) apresenta algumas vantagens para a utilização do termo felicidade. De forma geral, as pessoas se interessam e atribuem importância à felicidade em suas vidas. Por isso, no processo de elaboração de programas sociais e políticos, quando usado o termo felicidade, existe a tendência de provocar um impacto maior no público alvo do que quando utilizados termos acadêmicos (Warr, 2007). Além disso, o termo felicidade possui uma conotação positiva, ao contrário de outros termos utilizados na literatura que podem apresentar conotação negativa ou neutra.

Ademais, conforme Ryff (1989), a saúde e o bem-estar consistem na percepção da saúde física, saúde psicológica, vitalidade e o funcionamento cognitivo e social do ser humano. Entretanto, saúde e bem-estar não são sinônimos, isso porque pessoas saudáveis podem apresentar um nível de bem-estar menor do que pessoas doentes. Dessa forma, a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2007) conceitua saúde como as condições de bem-estar físico, mental e social, o que não significa a ausência de doenças ou enfermidades.

Neste sentido, Robertson e Cooper (2011) caracterizam o bem-estar em três categorias: bem-estar físico (hábitos de sono, exercício físico, consumo de álcool); psicológico (capacidade para lidar com o estresse diário, mantendo um propósito); e social (rede social de apoio positiva). Os autores consideram que esses componentes auxiliam as pessoas a se tornarem mais prósperas no trabalho e na vida de forma geral.

Na mesma linha dos autores anteriores, Novo (2003) explica que o bem-estar pode ser observado em duas grandes áreas: uma está relacionada ao desenvolvimento do adulto e a outra ligada aos aspectos como a satisfação e a qualidade de vida das pessoas, onde pode haver duas formas distintas de concepção do bem-estar. A primeira é chamada de bem-estar

subjetivo (BES) e atribui diversos conceitos ao bem-estar como felicidade, satisfação e experiências subjetivas. A segunda é caracterizada a partir das dimensões básicas do funcionamento positivo, denominada de bem-estar psicológico (BEP). Paschoal e Tamayo (2008) explicam que a principal diferença entre os dois termos consiste na concepção de felicidade que é adotada. A seguir serão apresentadas as características de cada uma das perspectivas do bem-estar.

2.4.1 Bem-estar subjetivo

O bem-estar subjetivo tem origem da tradição hedônica e conforme Ryan e Deci (2001), a principal ideia da visão da felicidade do ponto de vista hedonista abrange experiências tanto de prazer quanto de desprazer, derivadas de julgamentos de aspectos positivos e negativos da vida. No contexto da tradição hedonista, Diener (1984) e Diener, Suh, Lucas e Smith (1999) associam o bem-estar com as respostas emocionais e julgamento que um indivíduo faz de sua própria vida, demonstrando sua satisfação. Essas respostas emocionais são compreendidas pelas emoções e humores, que em conjunto podem ser chamados de afeto.

Diener, Suh e Oishi (1997) concordam que o BES trata das avaliações que as pessoas fazem de suas vidas, e complementam que nesse campo de estudo busca-se diferenciar os níveis de bem-estar que as pessoas conseguem atingir na sua vida. Portanto, não tem como objetivo abordar estados psicológicos patológicos, como por exemplo, a ansiedade e o estresse. Ademais, Diener e Lucas (2000) explicam que o BES exige autoavaliação, o que significa que somente o próprio indivíduo pode observar e relatá-lo, assim, não pode ser baseado por indicadores externos. Os autores ainda ressaltam que os indivíduos avaliam sua própria vida a partir de suas próprias expectativas, emoções, valores e experiências passadas, ou seja, aplicam concepções subjetivas.

O BES tem seu conceito definido a partir dos seguintes indicadores: afeto positivo, afeto negativo e satisfação com a vida (Diener, Suh, Lucas, & Smith 1999). O afeto positivo, de acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004), pode ser considerado como um sentimento transitório, que ocorre como um estado de alerta, entusiasmo e atividade. Além disso, Warr (2007) cita emoções de prazer e conforto como características do afeto positivo, indicando alto bem-estar. Por outro lado, o autor aponta sentimentos como desprazer, depressão e ansiedade para caracterizar o afeto negativo, indicando baixo bem-estar. Diener (1995) indica também emoções como agitação, pessimismo, aborrecimento entre outros sintomas psicológicos. Já a satisfação com a vida está baseada no julgamento cognitivo que o próprio

indivíduo faz de sua vida, dependendo das circunstâncias que se encontra e o padrão que escolheu (Albuquerque & Trócoli, 2004).

É possível verificar, de acordo com Eagly e Chaicken (1998), que o bem-estar objetivo apresenta elementos semelhantes ao conceito de atitude. Os autores explanam que a atitude está relacionada ao fenômeno de atração e rejeição, aprovação e desaprovação, portanto, está baseada em orientações de caráter avaliativo, positivo e negativo, respondendo dentro de três categorias, sendo a cognitiva, afetiva e comportamental. Paschoal (2008) afirma que a categoria cognitiva engloba crenças, que são as associações e suposições que as pessoas determinam a respeito do objeto da atitude. A categoria afetiva inclui a avaliação de caráter atrativo ou de reprovação em relação ao objeto da atitude. O elemento do comportamento da atitude, segundo Eagly e Chaicken (1998) está ligado à intenção do comportamento voltado ao objeto em análise.

De forma complementar, o BES é uma atitude que é composta por pelo menos dois elementos, o afeto e a cognição. O elemento cognitivo alude aspectos racionais e intelectuais. Por outro lado, o elemento afetivo abrange componentes emocionais e pode ser dividido em positivo e negativo (Ostrom, 1969). Siqueira e Padovam (2008) explicam que o objetivo de se estudar os afetos positivos e negativos é identificar, de forma geral, as experiências vividas permeadas muito mais por sentimentos de prazer do que de emoções de sofrimento, e não para detectar somente a presença contínua de emoções positivas durante a vida.

Siqueira e Padovam (2008) demonstram que as discussões sobre os componentes afetivos do BES geraram várias sugestões de conceitos psicológicos, como a ansiedade e depressão como representação de afetos negativos. De acordo com os autores, os afetos positivos são compostos pela autoestima, pois esta é considerada um conceito psicológico que representa saúde mental, além de outros conceitos como auto-aceitação, auto-respeito, auto-imagem, que possuem características positivas e compõe o BES.

De acordo com Diener (1984), as pessoas que são mais satisfeitas com a vida, de forma geral, apresentam um nível alto de bem-estar. Isso se justifica pelo fato de haver presença maior de afetos positivos do que de negativos (Diener, 1984). Nesse sentido, pelo fato do afeto positivo ser superior ao afeto negativo, esse equilíbrio é denominado como balança hedônica. Assim, o BES apresenta três características importantes que o diferencia de outros conceitos: a subjetividade, medidas positivas e medida global (Diener, 1984).

A subjetividade representa que o bem-estar é encontrado dentro da experiência de cada indivíduo. Campbell (1976) salienta que condições externas como saúde, riqueza e conforto, embora influenciem potencialmente o BES, não fazem parte de suas definições. A medida

positiva significa a predominância dos fatores positivos, mas não a ausência de fatores negativos. A terceira característica consiste em uma avaliação global, que não se restringe a apenas alguns aspectos da vida (Diener, 1984).

Outra distinção que é importante destacar, é que o BES se diferencia de saúde mental. Portanto, não significa que se a pessoa está bem em vários aspectos da sua vida ela estará feliz (Diener, 2001). E assim também ocorre ao contrário, uma pessoa insana pode experimentar da felicidade. Neste contexto, o BES pode ser considerado necessário, mas ainda assim não é o suficiente para o indivíduo estar bem na vida (Albuquerque & Trócoli, 2004).

2.4.2 Bem-estar psicológico

Tradicionalmente, o BES é baseado em avaliações a respeito da satisfação com a vida que permeia o equilíbrio entre afetos positivos e negativos e que resultam na felicidade. Por outro lado, o bem-estar psicológico (BEP) consiste em formulações psicológicas sobre o desenvolvimento do ser humano, e são pautadas na capacidade destes para enfrentar as adversidades da vida. O BEP surgiu como crítica à fragilidade das proposições estabelecidas pelo BES, aos estudos que negligenciaram a motivação e as consequências do funcionamento positivo, focando no sofrimento e na infelicidade (Siqueira & Padovam, 2008).

Ryff (1989) realizou um trabalho na década de 80, buscando definir o nível psicológico da estrutura do bem-estar, dando origem ao modelo do Bem-estar Psicológico (BEP). Esse estudo foi motivado pela concepção de que a base teórica que definia os indicadores do BES era frágil. O BEP, segundo Ryff (1989), é um conceito amplo e multidimensional, pois abrange teorias de várias áreas como psicologia do desenvolvimento, da clínica e da saúde mental, e seu objetivo é demonstrar a dinâmica psicológica positiva das pessoas. Aristóteles afirma que o BEP está inserido em uma perspectiva *eudaimonia* da felicidade, que é resultado do desenvolvimento e realização do potencial de cada indivíduo (Ryan & Deci, 2001).

A felicidade, de acordo com os teóricos do BEP, está associada a autorealização e expressão pessoal. Neste contexto, os teóricos argumentam que fatores essenciais para se definir o bem-estar não são considerados pela perspectiva hedonista (Paschoal, 2008). Diante das críticas, Ryff (1989) sugere uma proposta alternativa baseada em seis dimensões capazes de definir o bem-estar psicológico: autoaceitação, relacionamento positivo com outras pessoas, autonomia, controle do ambiente, propósito de vida e crescimento pessoal.

Ryff (1989) explica que a autoaceitação retrata o alto nível de autoconhecimento e maturidade, é considerada como aspecto principal da saúde mental, as atitudes positivas estão

diretamente ligadas ao bom funcionamento psicológico positivo. O relacionamento com os outros se dá pelos sentimentos de empatia, afeição e intimidade, se traduz na capacidade de amar e se preocupar com o próximo (Ryff, 1989). A autonomia significa a independência, autodeterminação e controle no comportamento (Ryff, 1989). O domínio ou controle do ambiente reflete na capacidade do indivíduo criar um ambiente que seja favorável às suas características psíquicas (Ryff, 1989). O propósito de vida se baseia nas metas e objetivos de vida da pessoa, que remete a sensação de que a vida possui um sentido (Ryff, 1989). E por fim, o crescimento pessoal está pautado no desenvolvimento do potencial de cada um, nas experiências de mudanças e desafios (Ryff, 1989).

2.4.3 Bem-estar no trabalho

O bem-estar dos indivíduos vem sendo alvo de estudos e pesquisas desde 1984, por Diener e Ryff (1984). Em 1998, por meio de Keyes surgiu uma nova vertente que tinha como objetivo analisar o relacionamento dos indivíduos no contexto social o qual faziam parte. Entretanto, os estudos que buscavam compreender questões subjetivas, sociais e psicológicas não foram capazes de compreender os indivíduos em seu ambiente de trabalho.

Rocha Sobrinho e Porto (2012) explicam que as pesquisas relacionadas ao bem-estar no trabalho (BET) têm misturado alguns termos como qualidade de vida e satisfação, o que tem causado confusões conceituais. Esse desencontro de informações ocorre também quando se aborda os indicadores desses constructos, sendo a dimensão física, social e psicológica. Considerando que não se chegou a um consenso sobre o bem-estar organizacional, Dodge, Daly, Huyton e Sanders (2012) definem o BET analisando as principais teorias. De acordo com os autores, o ideal seria conceituar o bem-estar tendo em vista um estado de equilíbrio com a vida.

Os estudos do bem-estar são marcados pela variedade de modelos teóricos e as definições encontradas estão relacionadas a dimensões específicas da vida. Neste contexto, a literatura organizacional tem articulado o bem-estar em termos hedônicos ou de realização pessoal, tendo em vista as influências da corrente do BES e BET (Diener, 1984). Daniels (2000) expõe que no contexto organizacional, a abordagem hedônica é composta por emoções e humores experimentados pelo trabalhador. Em contrapartida, a abordagem do eudaimônica reflete a percepção de desenvolvimento dos potenciais de cada trabalhador (Warr, 2007).

Warr (1990) foi um dos primeiros autores a aplicar os pressupostos da corrente do BES no ambiente do trabalho. De acordo com seu modelo, o bem-estar no contexto organizacional é composto por três eixos, que resultam de duas dimensões, o prazer e

vigilância e suas combinações. O primeiro eixo retrata a satisfação ou insatisfação no trabalho, pois se manifesta por meio de sentimentos de prazer e desprazer. O segundo eixo consiste em sentimentos de ansiedade ou contentamento. Por fim, o terceiro eixo engloba sentimentos de depressão ou entusiasmo (Ferreira, Silva, Fernandes, & Pacheco, 2008).

Segundo Warr (2007), a literatura mostra que o bem-estar dos trabalhadores é influenciado diretamente de alguma forma pelas variáveis envolvendo o trabalho e a organização. Ademais, as experiências positivas vividas pelo trabalhador têm sido consideradas como fenômeno essencial para a sustentabilidade organizacional. Por isso, torna-se importante estudar e conhecer quais ações ou práticas que são capazes de influenciar positivamente o bem-estar nas organizações (Sant'anna, Paschoal, & Gosendo, 2012).

Considerando as contribuições das perspectivas do BES e BEP, é possível compreender a complexidade do BET, que conforme Corrêa, Lopes, Almeida e Camargo (2019) envolve sentimentos de afeto e também o desenvolvimento de potencialidades. Os autores ainda enfatizam que além dos fatores profissionais, os de caráter pessoal também influenciam o BET, partindo do pressuposto que esses fatores interferem no humor e na felicidade das pessoas. Ademais, as emoções podem contribuir com a criação e sustentação da motivação para o trabalho (Barsade & Gibson, 2007).

O modelo de Warr (1987) tem sido muito utilizado por autores para operacionalizar o bem-estar organizacional. Modelo esse que está ligado ao campo do BEP, em específico o aspecto da saúde mental. Warr (1987) elucida cinco dimensões para definir a saúde mental: o afeto, que significa emoções e humores; aspiração implica no interesse do trabalhador pelo seu ambiente e atividades; autonomia é a capacidade de resistência às pressões do ambiente; competência significa a habilidade de enfrentar os desafios do cotidiano; e por fim o funcionamento integrado, que consiste no funcionamento do indivíduo de modo a integrar os demais quatro componentes listados.

Barsade e Gibson (2007) explicam que as emoções são provocadas por alguma causa específica e que são relativamente intensas e de curta duração. Enquanto os humores são mais difusos, assumindo uma forma positiva ou negativa, ou seja, agradável ou desagradável, e geralmente não estão associados a uma causa específica.

Siqueira e Padovam (2008) associam o conceito de BET a três componentes: satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Os componentes propostos referem-se a conotações afetivas positivas e emoções que traduzem prazer no contexto da organização. Pode ser considerado como um estado mental positivo experienciado pelo indivíduo em relação a fatores presentes no ambiente laboral, que

remete a satisfação e envolvimento com o trabalho, e emoções positivas que levam a identificação do trabalhador com os valores e a ética da empresa, concebendo o comprometimento organizacional afetivo (Siqueira & Padovam, 2008).

A satisfação no trabalho se caracteriza como um vínculo afetivo positivo do indivíduo com o seu trabalho. As avaliações prazerosas são resultado de três categorias principais: relacionamentos com colegas e a chefia, a satisfação com o salário, oportunidades de desenvolvimento e promoção e prazer com as atividades e tarefas desempenhadas (Siqueira & Gomide, 2004; Siqueira & Padovam, 2008).

Siqueira e Padovam (2008) abordam o envolvimento com o trabalho a partir de conceito chamado de “estado de fluxo” proposto por Csikszentmihalyi (1999). Conforme esse autor, as atividades do trabalho podem levar ao trabalhador a um estado de fluxo desde que atenda às seguintes condições: existência de metas estabelecidas para as atividades, desafios que as atividades propostas impõem para as habilidades e o retorno dado após a execução das atividades.

O comprometimento organizacional afetivo, terceiro componente do conceito de BET, conforme Siqueira e Padovam (2008) é um vínculo com a organização que se sustenta por sentimentos positivos como confiança, dedicação, entusiasmo, orgulho, entre outros. Paschoal e Tamayo (2008) complementam que o comprometimento organizacional envolve a identificação do trabalhador com a missão da empresa e também o seu envolvimento com os seus objetivos.

Tendo isso posto, O BET é conceituado por Paschoal e Tamayo (2008, p. 16) como: “prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida”. Partindo dessa definição, o BET inclui tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização), abarcando pontos essenciais tanto da abordagem hedonista como da abordagem eudaimônica. Portanto, esta definição permite que o bem-estar no trabalho possa ser aplicado em variados contextos, sendo organizacionais ou não.

Com tudo, o conceito adotado neste estudo é do bem-estar no trabalho, proposto por Paschoal e Tamayo (2008), considerando que envolve um conjunto de conceitos tanto do bem-estar subjetivo como do bem-estar psicológico. E também, tendo em vista que os autores afirmam que o BET poder ser aplicado a qualquer contexto. Portanto, esses foram os principais fatores que influenciaram pela escolha deste conceito para essa investigação.

Estudos sobre BET também já foram realizados no setor público. Pauli, Cerutti e Andréis (2018) elaboraram um trabalho cujo objetivo foi descrever a relação existente entre comportamentos de cidadania organizacional, suporte organizacional e percepção de bem-estar no trabalho para pessoas que trabalham em órgãos públicos. A partir de uma *survey* com 195 funcionários de prefeituras de municípios do Rio Grande do Sul, foi confirmada a influência dos comportamentos de cidadania no bem-estar no trabalho. Esse estudo demonstra a importância do BET nas organizações, tanto públicas como privadas, e mostra também que vários fatores podem influenciá-lo.

A importância atribuída ao BET também pode ser evidenciada nos estudos de Corrêa, Lopes, Almeida e Camargo (2019), que buscaram analisar a perspectiva de servidores penitenciários do Rio Grande do Sul a respeito da relação entre o bem-estar no trabalho e da síndrome de *burnout*. Os principais resultados deste estudo foram que o BET está presente de forma parcial no cotidiano dos servidores, e não foram encontrados resultados relativos a estresse laboral e síndrome de *burnout*. Foi observado que a combinação dos níveis de todos os constructos apresentou quatro associações com três constructos. São eles: afeto negativo, desgaste psíquico e afeto positivo, assim como indolência, ilusão pelo trabalho e realização. Esses resultados, apesar de não serem preocupantes, podem auxiliar as instituições a promover um rol de ações com foco nas associações evidenciadas.

Diante disso, este estudo está focado no BET com a intenção de sugerir ações que possam promover o bem-estar dos servidores da UFFS. E a partir disso responder parcialmente o problema de pesquisa proposto. Na próxima seção são trazidos estudos anteriores que já despenderam esforços na busca pela compreensão das relações existentes entre os constructos adotados nesta pesquisa.

2.5 Relação entre os constructos e hipóteses

Em se tratando da relação entre os constructos, estilo de liderança, comprometimento organizacional e BET, vários estudos foram localizados que abordam pelo menos dois destes, o que significa que outros pesquisadores também demonstram o mesmo interesse, associando a liderança com bem-estar no trabalho, comprometimento e bem-estar no trabalho ou ainda liderança e comprometimento e comprometimento com bem-estar no trabalho. O contexto organizacional investigado abrange diversos tipos de organização, tanto públicas quanto privadas.

No referencial teórico já foram mencionados estudos que investigaram o estilo de liderança no serviço público (Dias & Borges, 2015; Farias Filho & Miranda, 2016; Nunes &

Gunther, 2019), comprometimento no serviço público (Oliveira & Rowe, 2018; Moura, Silva & Carvalho, 2019; da Silva, Pereira & Lopes, 2019) e bem-estar no trabalho no serviço público (Pauli, Cerutti & Andréis, 2018; Correa, Lopes, Almeida & Camargo, 2019). A seguir são apresentados estudos que estudaram os constructos juntos.

A respeito dos estudos voltados a compreensão da liderança e o bem-estar no trabalho, Meleiro e Siqueira (2005) investigaram o impacto da percepção do suporte e dos estilos de liderança sobre o bem-estar no trabalho. A partir de uma amostra de 200 trabalhadores de São Paulo, o estudo revelou que os impactos produzidos pela percepção do suporte e pelos fatores de estilo de liderança sobre o bem-estar são positivos. Isso significa que o crescimento dos níveis de bem-estar pode ocorrer na medida em que os liderados percebem que o líder oferece apoio e que se preocupa com seu bem-estar e satisfação. Além disso, para a amostra investigada, o estilo de liderança voltado para o relacionamento poderia elevar ainda mais os níveis de bem-estar no trabalho.

Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012) abordaram o bem-estar no trabalho e suas relações com os estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. A pesquisa foi aplicada em duas organizações privadas, totalizando 157 trabalhadores participantes. O bem-estar no trabalho contemplou afeto positivo, negativo e realização pessoal do trabalhador. No que se refere aos estilos de liderança, os resultados indicaram que tanto o estilo voltado para relacionamento/situação quanto o estilo voltado para tarefa se associam significativamente com o bem-estar no trabalho.

Messias, Mendes e Monteiro (2013) queriam entender como os líderes influenciam o bem-estar psicológico especificamente dos colaboradores. Esse objetivo se justifica pelo fato de eles acreditarem que essa influência é uma das preocupações fundamentais das organizações. Por meio de análise da literatura, os autores concluíram que o papel do líder é visto com um papel social e emergente, sendo um produto do grupo onde ele mesmo participa da criação desse grupo. Eles explicam que tanto o líder quanto o seguidor contribuem com a organização, e é aqui que entra a importância do bem-estar psicológico. O BEP é importante, pois é dinâmico e sempre que esta aumenta, o sucesso da organização tende a aumentar também, assim, é estabelecida a relação entre BEP e os resultados organizacionais.

Por meio de uma revisão sistemática, Arnold (2017) investigou se a liderança transformacional é capaz de interferir no bem-estar dos funcionários. Para responder a sua pergunta, o autor realizou uma revisão sistemática computadorizada de artigos publicados entre 1980 e 2015, encontrando 40 artigos em inglês que traziam relatos empíricos com foco nos temas de interesse. A conclusão foi que a liderança transformacional prediz positivamente

e negativamente medidas de bem-estar e mal-estar respectivamente. Além disso, constatou-se que variáveis estabelecidas demonstram a relação indireta da liderança transformacional com o bem-estar dos funcionários, mas o autor salienta que descobertas recentes mostram que esses relacionamentos não são tão simples. Deste modo, Arnold (2017) comenta a importância da liderança para a saúde e bem-estar dos funcionários, chamando a atenção para que novas pesquisas sejam realizadas de modo a compreender outras variáveis envolvidas.

As autoras Pinck e Sonnentag (2018) também abordaram o estilo de liderança transformacional em conjunto com o bem-estar. O objetivo do estudo foi investigar o efeito indireto da atenção plena do líder no bem-estar dos liderados por meio do estilo de liderança transformacional. As conclusões se baseiam em um estudo transversal com 65 líderes e 153 setores distintos, e mostraram que existe relação positiva entre a atenção plena do líder do estilo transformacional e o afeto positivo do bem-estar dos liderados. Este estudo contribuiu de modo a introduzir a liderança transformadora como uma variável importante do bem-estar dos liderados.

O estudo de Inceoglu *et al.* (2018) também analisou o comportamento da liderança no bem-estar dos funcionários. Por meio de uma pesquisa de revisão científica, o objetivo foi examinar os processos pelos quais a liderança interfere no bem-estar dos funcionários. Os autores afirmam que a maioria dos pesquisadores falhou pelo fato de não considerarem a importância necessária do bem-estar. Além disso, identificaram cinco agrupamentos considerados importantes: sociocognitivo, motivacional, afetivo, relacional e identificação. O estudo conclui propondo uma agenda de pesquisas futuras para entender a relação entre comportamento da liderança e o bem-estar dos funcionários.

Neste sentido, a primeira hipótese do estudo é:

H₁: Há relação positiva e significativa entre estilo de liderança e bem-estar no trabalho.

No que se referem a estudos dos estilos de liderança e comprometimento, Marques, Medeiros, de França e Ribeiro (2007) buscaram identificar dimensões da liderança e comprometimento organizacional e também as relações existentes entre elas. A pesquisa foi realizada com gerentes ou proprietários e vendedores de 84 lojas de *shoppings*. Os resultados evidenciaram cinco dimensões da liderança (liderança transacional, influência idealizada; estimulação intelectual; ausência de liderança e motivação inspiracional) e sete dimensões do comprometimento (obrigação em permanecer, afiliativo, afetivo, obrigação pelo desempenho, poucas alternativas, recompensas e linhas consistentes de atividade). Além disso, o estudo favoreceu estabelecer um conjunto de relações entre as dimensões da liderança e

comprometimento, explicitando que três dimensões da liderança (transacional, influência idealizada e motivação inspiracional) influenciam de forma positiva no comprometimento dos funcionários.

Muniz Filho (2013) argumenta que as organizações necessitam de líderes que auxiliem no aumento do comprometimento dos liderados, sabendo que o comprometimento organizacional é capaz de melhorar a produtividade e competitividade das organizações. Por isso, o autor teve como objetivo na sua dissertação identificar os estilos de liderança que impactam positivamente no comprometimento de profissionais da área da tecnologia da informação. Por meio de uma pesquisa *survey* foi possível confirmar a relação existente entre estilo de liderança e comprometimento, com ênfase na liderança transformacional que demonstrou relação positiva com o comprometimento afetivo e instrumental dos profissionais.

Nogueira, Costa e Claro (2015) afirmam que os estilos de liderança contribuem para melhorar o desempenho dos colaboradores e assim gerar melhores resultados para as organizações. Nesse sentido, os autores analisaram a relação entre os estilos de liderança e o comprometimento organizacional afetivo de 92 trabalhadores de uma empresa privada de São Paulo. Os resultados evidenciaram correlações fracas entre estilos de liderança e comprometimento afetivo, mas correlações significativas do comprometimento com o estilo voltado para a tarefa e o estilo voltado para a situação, porém, variando em função do tamanho da amostra.

O estudo de Silva (2015) buscou investigar a maneira como os estilos de liderança interferem no comprometimento dos liderados. Por meio de um *survey* com 587 profissionais, os resultados apontaram que o estilo de liderança (foco no relacionamento, foco na tarefa e foco na situação) e o perfil dos liderados interferem no nível de comprometimento dos liderados. A autora enfatiza que nos estudos da liderança e do comprometimento existem várias vertentes de conceitualização e pluralidade de medidas, evidenciando a necessidade de mais estudos que busquem relações entre liderança e comprometimento organizacional.

Da Silva, Nunes e Andrade (2019) realizaram um estudo que buscou investigar de que forma os estilos de liderança interferem no comprometimento dos liderados. Foram elaboradas cinco hipóteses para essas relações. Os resultados demonstram que existe uma relação positiva entre o estilo de liderança com foco em relacionamentos e o componente afiliativo do comprometimento. Também existe relação positiva entre o estilo de liderança com foco na tarefa e o componente normativo do comprometimento. E ainda, o estilo de liderança com foco na situação relaciona positivamente com o comprometimento afetivo e geral.

Alves, Lizote, Teston e Zawadzki (2020) avaliaram o grau de comprometimento organizacional afetivo e sua relação com os estilos de liderança, com base na percepção de uma equipe de vendedores do Sul do Brasil. Foi encontrada uma relação positiva entre os estilos de liderança transformacional e transacional e o comprometimento afetivo dos vendedores. Os autores expõem que o estudo contribui com o campo de estudos do comportamento organizacional, indicando caminhos para o desenvolvimento do comprometimento e das habilidades de liderança da equipe investigada.

Definiu-se assim a próxima hipótese da pesquisa:

H₂: Há relação positiva e significativa entre estilo de liderança percebido no gestor e tipo de comprometimento.

Referente aos estudos do comprometimento e o bem-estar, Traldi e Demo (2012) buscaram analisar as relações entre o comprometimento organizacional, bem-estar e satisfação no trabalho, considerando o êxito dos trabalhos evidenciado na área da Psicologia Organizacional. Os contribuintes para esta pesquisa foram 104 professores de Administração de uma Universidade Federal. Os professores apresentaram níveis bons em relação à realização no trabalho e também quanto aos afetos positivos. O comprometimento organizacional na base afetiva foi o principal preditor das variáveis do bem-estar no trabalho e satisfação no trabalho. Este por sua vez, foi o preditor das dimensões de afetos positivos, negativos e realização do bem-estar no trabalho.

O estudo de Andrade, Santos e Bastos (2013) se baseou em examinar as relações entre o comprometimento com a carreira e o bem-estar subjetivo de 551 professores de todo Brasil. Os resultados apontaram níveis elevados de comprometimento e correlação positiva e significativa entre o comprometimento e bem-estar subjetivo. Esses resultados, segundo os autores, confirmam as tendências abordadas na literatura internacional e amplia as opções de possíveis associações entre comprometimento e variáveis extra-trabalho. Esse foi um dos motivos para a escolha de BET para este estudo.

Vespasiano e Mendes (2017) analisaram as relações de bem-estar, comprometimento e satisfação de técnico-administrativos da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais (FAFICH/UFMG). Os resultados deste estudo evidenciaram que o bem-estar laboral dos servidores ocorre pelo comprometimento via satisfação com a chefia, colegas e natureza do trabalho, não evidenciando satisfação com a carreira em si.

A pesquisa de Souza, Aguiar e Carneiro (2018) buscou validar as evidências discriminantes entre o comprometimento organizacional e entrenchamento. A influência

desses vínculos sobre o bem-estar subjetivo foi testada por meio da correlação e regressão com base em uma amostra de 310 trabalhadores de diversas organizações. O comprometimento organizacional indicou que pode aumentar as experiências positivas e diminuir as negativas. Os autores recomendam que estudos futuros sejam realizações abordando as relações entre os vínculos com o bem-estar em diferentes níveis, considerando que pesquisadores da área reforçam a necessidade de abordar a combinação do BES e BEP e constructos específicos do contexto como o BET.

Por fim, apresentam-se as hipóteses do estudo:

H₃: Há relação positiva e significativa entre tipo de comprometimento e bem-estar no trabalho.

Na análise dos três constructos em conjunto, hipotetizou-se que o tipo de comprometimento assumirá um efeito indireto (mediador) entre estilo de liderança e bem-estar no trabalho. Prado, Korelo e Silva (2014) afirmam que a mediação se refere a como uma variável independente (estilo de liderança) afeta uma variável dependente (bem-estar no trabalho). Sendo que o mediador (tipo de comprometimento) é o mecanismo pelo qual o estilo de liderança influencia o bem-estar no trabalho.

Portanto tem-se a última hipótese do estudo:

H₄: O tipo de comprometimento medeia a relação entre o estilo de liderança e o bem-estar no trabalho.

Na figura 1, apresenta-se o modelo conceitual das hipóteses do estudo.

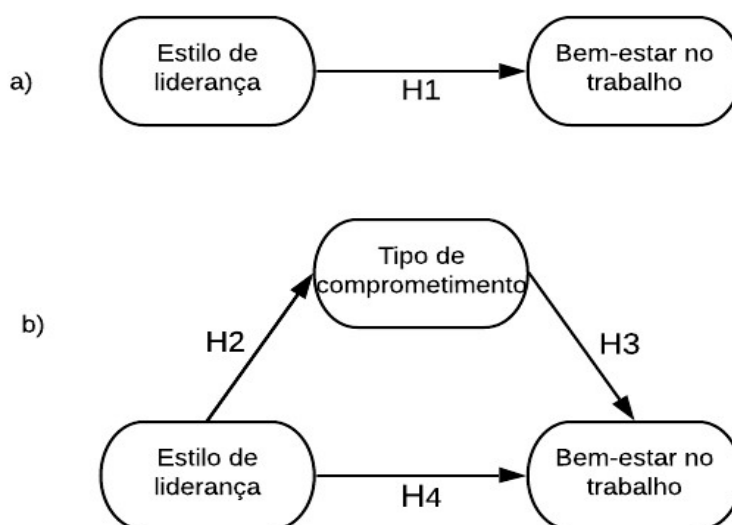


Figura 1. Modelo conceitual das hipóteses do estudo

Analisando os constructos, entende-se que dependendo do tipo de comprometimento que o servidor possui com a UFFS, perceberá como mais proeminente um ou outro estilo de liderança, assim como, tenderá a apresentar mais ou menos afetos positivos e/ou negativos e até mesmo, diferentes níveis de realização no trabalho.

3 Procedimentos metodológicos

Com o objetivo de esclarecer o método para obtenção dos dados e tornar os resultados concisos e confiáveis, apresenta-se o delineamento da pesquisa, a população estudada, seguido das técnicas e estratégias da coleta dos dados. Na sequência, dispõe-se das técnicas e procedimentos de análise dos dados, e por fim, é apresentado o desenho da pesquisa.

3.1 Delimitação da pesquisa

Neste estudo, buscou-se propor ações com foco no desenvolvimento dos gestores e na promoção do bem-estar no trabalho a partir do tipo de comprometimento dos servidores em uma IES pública federal de Santa Catarina. Diante disso, a pesquisa foi conduzida sob a abordagem quantitativa, descritiva, *survey* e de corte transversal.

O enfoque quantitativo, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006) faz uso da coleta e análise de dados para responder às perguntas da pesquisa, e testar as hipóteses formuladas previamente. Além disso, confia na medição numérica e frequentemente na utilização da estatística para apresentar com exatidão os padrões de comportamento da população analisada. Sampieri, Collado e Lucio (2006) também afirmam que os estudos de abordagem quantitativa propõem relações entre variáveis com o objetivo de chegar a proposições claras para apresentar recomendações posteriormente. Essas recomendações poderão servir para a solução do problema de pesquisa, assim como para a tomada de decisões.

Collins e Hussey (2005) explicam que as pesquisas podem ser classificadas dependendo de seu objetivo e sua motivação; da forma como acontecerá a coleta e análise dos dados; da lógica da pesquisa, ou seja, o direcionamento da pesquisa, do geral para os específicos ou vice-versa; e também do seu resultado, se envolve a tentativa de resolução de algum problema. Dessa forma, considerando a base de classificação exposta pelos autores, este estudo se classifica quanto ao objetivo como uma pesquisa descritiva, pois identificou e reuniu informações sobre as características de uma determinada realidade. Além disso, este estudo analisou a relação entre variáveis e Rudio (1985) argumenta que esse é o objetivo das pesquisas descritivas, além de focar na descoberta, analisa dados por meio de sua descrição, classificação e interpretação.

Quanto ao processo de coleta de dados, a pesquisa pode ser classificada como levantamento ou *survey*, pois ocorreu por meio de um instrumento de pesquisa, o questionário, e porque produziu descrições quantitativas e gerou dados e informações sobre características, ações ou opiniões de um determinado grupo de pessoas considerado como

representante de um público-alvo (Freitas, Oliveira, Saccol, & Moscarola, 2000). Prodanov e Freitas (2013) explicam que o tipo de pesquisa *survey* acontece quando envolve a interrogação direta das pessoas, buscando conhecer um determinado comportamento por meio de um questionário.

Quanto à abordagem temporal, a pesquisa pode ser caracterizada como de corte transversal, pois se trata de uma coleta de dados em um único momento, não abrangendo, portanto, a evolução de um fenômeno ao longo do tempo. Zangirolami-Raimundo, Echeimberg e Leone (2018) apresentam que o objetivo das pesquisas de corte transversal é obter dados fidedignos e que permitam a elaboração de conclusões confiáveis e robustas ao final da pesquisa.

A metodologia apresentada foi escolhida por se acreditar que os constructos estudados já estão amadurecidos na literatura, existindo uma base considerável de estudos anteriores que tratam dos mesmos temas. Além disso, os instrumentos de coleta de dados propostos neste estudo são validados e também já foram utilizados por outros autores no Brasil, o que traz segurança em sua utilização.

3.2 Contexto da pesquisa quantitativa

A população de uma pesquisa é definida por Barbetta (2002) como um conjunto de elementos que podem ser mensurados com base nas variáveis que se pretende abordar. Dessa forma, a população desta pesquisa são os servidores Técnico-Administrativos (TAEs) que estão lotados na Reitoria da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), situada em Chapecó (SC). A UFFS é uma instituição de ensino superior pública, popular e de qualidade. Criada pela Lei Nº 12.029, de 15 de setembro de 2009, é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, regulamentada pela legislação federal, por seu Estatuto (Resolução nº 31/2015-CONSUNI, de 13/10/2015), por seu Regimento Geral (Resolução nº 3/2016-CONSUNI, de 1º/03/2016) e por normas complementares específicas.

A instituição abrange mais de 400 municípios que compõe a Mesorregião Grande Fronteira do Mercosul. O seu processo de criação iniciou com cinco campi: Chapecó (SC) - sede da Instituição, Erechim e Cerro Largo (RS), Realeza e Laranjeiras do Sul (PR). Logo depois a cidade de Passo Fundo (RS) passou a fazer parte dos campi da UFFS, oferecendo o curso de Medicina.

A estrutura multicampi da UFFS está descrita no Estatuto e o Regimento Geral, e tem o Campus Universitário como órgão constitutivo para efeito de organização administrativa e

didático-científica (PDI, 2019). Na figura 2, pode ser visualizada sua estrutura a partir do organograma institucional.

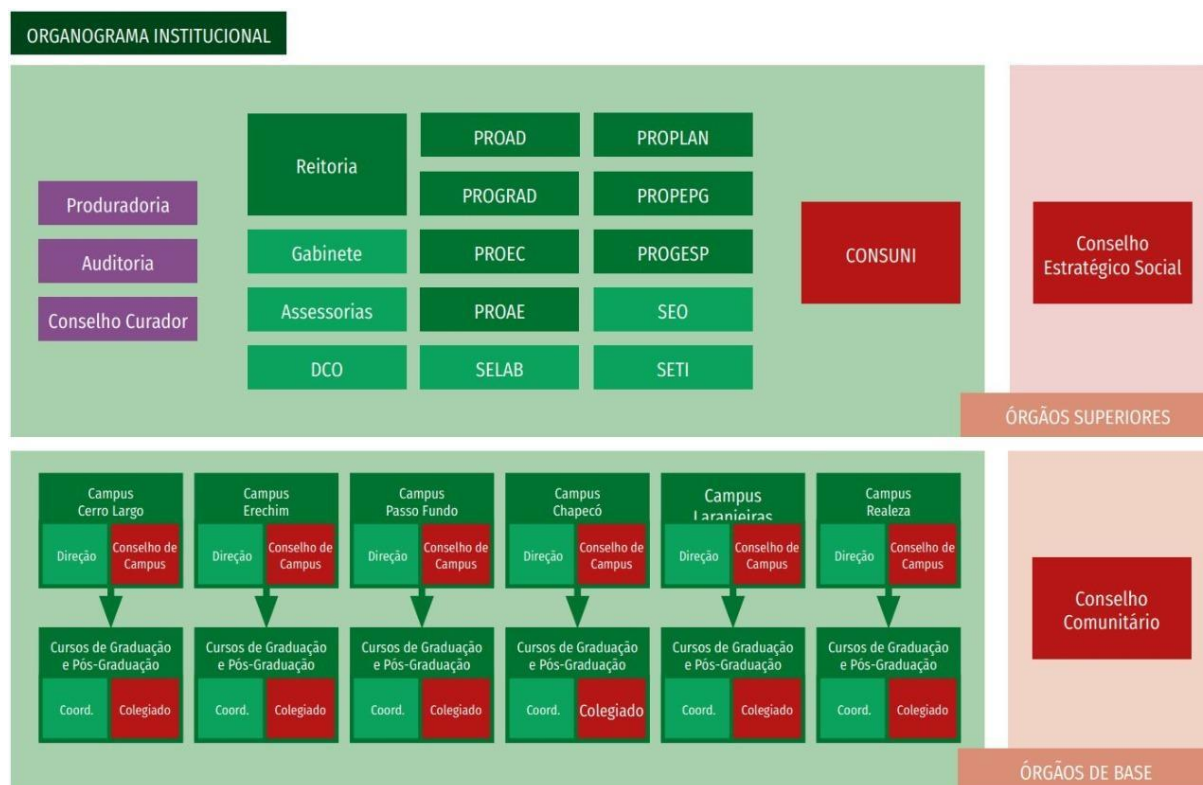


Figura 2. Organograma Institucional da UFFS

Fonte: PDI (2019, p.139)

A Reitoria da UFFS é o órgão executivo da Administração Superior, incumbido de coordenar, fiscalizar as atividades da Instituição. A Reitoria é exercida pelo Reitor, e pelo Vice-Reitor quando da ausência ou impedimento do Reitor. O Reitor e Vice-Reitor são nomeados pelo Presidente da República conforme Art. 1º do Decreto Nº 1.916, de 23 de maio de 1996, e escolhidos dentre os indicados em listas tríplices elaboradas pelo colegiado máximo da instituição, ou por outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim. De acordo com esse mesmo decreto, o Art. 5º esclarece que o mandato de Reitor e de Vice-Reitor de universidade é de quatro anos, sendo permitida uma única recondução para o mesmo cargo. Portanto, a cada quatro ou oito anos ocorre a troca da gestão. No caso da UFFS, a última troca ocorreu em 2019.

Quanto aos Pró-Reitores, a Universidade possui autonomia para nomeá-los, dessa forma, é de competência do Reitor a escolha dos representantes. Ligadas a Reitoria da UFFS, integram-se sete Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação; Pró-Reitoria de Extensão e Cultura; Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura; Pró-Reitoria de Planejamento; Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Pró-

Reitoria de Assuntos Estudantis. Cada uma das Pró-Reitorias possui competências específicas. Além disso, existem ainda a Secretaria Especial de Laboratórios, Secretaria Especial de Obras e Secretaria Especial de Tecnologia e Informação, que estão apenas um nível abaixo das Pró-Reitorias.

Os gestores da UFFS são escolhidos e nomeados pelo Reitor ou então Pró-Reitor, tendo como responsabilidade liderar um setor específico, muitas vezes com atribuições bem diferentes do que de sua formação ou competência. Por isso, considerando a variedade de perfis de gestores, percebe-se a necessidade de identificar se existe e qual o estilo de liderança é percebido de forma predominante na instituição.

Por estarem vinculados a uma autarquia federal, os servidores da UFFS ingressam por meio de concurso público. O quadro de servidores é composto pela classe de docentes e TAEs. Ambos são regidos em âmbito geral pela Lei 8.112/1990 que estipulou o regime jurídico único dos servidores públicos. Os docentes são regidos pelo Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal (Lei nº 12.772/2012) e os TAEs pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE), regidos pela Lei 11.091/2005.

A classe dos TAEs é dividida por dois níveis de acordo com a escolaridade, D (Médio) e E (Superior). Dentre esse níveis existem diversos cargos. A UFFS conta com 268 servidores de nível E e 406 de nível D.

Quanto ao quantitativo dos servidores lotados somente da Reitoria, que foram o público desta pesquisa, esses dados podem ser visto na Tabela 2, conforme cada Pró-Reitoria em que estão lotados. Considerando que estes números não estão disponíveis no site da UFFS, foi enviado um *email* para cada secretaria das Pró-Reitorias ou Secretarias Especiais, solicitando este dado. Por isso, o quantitativo exposto na Tabela 2 é baseado nas respostas recebidas pelo email institucional.

Tabela 2

Quantitativo de servidores lotados na Reitoria da UFFS

Pró-Reitoria ou Secretaria	Número de servidores
Gabinete do Reitor (GR)	36
Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)	27
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPEPG)	15
Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC)	15
Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura (PROAD)	34
Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN)	24

Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAE)	10
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP)	35
Secretaria Especial de Laboratórios (SELAB)	6
Secretaria Especial de Obras (SEO)	17
Secretaria Especial de Tecnologia e Informação (SETI)	38
Total	257

O tamanho da amostra foi estabelecido com base em Cohen (1988), Hair Jr. *et al.* (2014) e Silva (2015) que recomendam a utilização de um poder estatístico na ordem de 80% aplicado às ciências sociais e do comportamento com um tamanho de efeito (f^2) mediano na ordem de 0,15. A figura 3 apresenta o cálculo do tamanho da amostra que foi realizado com o auxílio do *software* G*power. O cálculo traz a informação da necessidade de 68 casos, e para esta pesquisa obteve-se 130 respostas, atendendo a exigência.

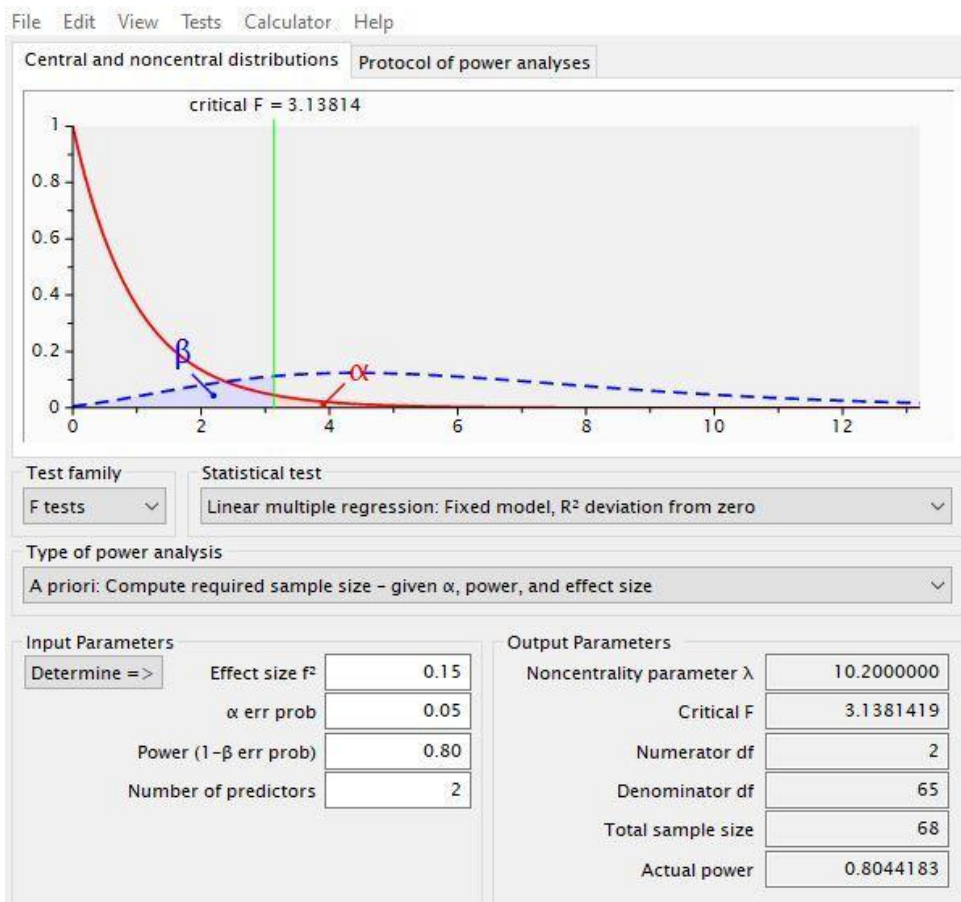


Figura 3. Cálculo do tamanho da amostra

Fonte: *software* G*power.

A justificativa pela escolha deste público consiste no fato de que a Reitoria é o órgão de administração superior de toda instituição. Além disso, a Reitoria concentra o maior número de gestores, fato que é importante para atender o objetivo do estudo, de identificar os estilos de liderança desses gestores.

Quanto ao bem-estar no trabalho e o comprometimento dos servidores, justifica-se pelo fato de que a instituição demonstra interesse e preocupação com esse aspecto. Isso pode ser evidenciado por meio de um dos objetivos constantes no PDI (2019, p.36) da universidade: “promover a excelência na prestação dos serviços públicos, por meio de aprimoramento, capacitação, valorização e melhoria da qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores que atuam na Universidade”. Partindo disso, a valorização e melhoria da qualidade de vida podem contribuir para um sentimento de bem-estar no trabalho por parte dos servidores, e isso pode ser conquistado com medidas e ações planejadas.

3.3 Técnica e procedimentos de coleta de dados

Para atingir os objetivos específicos deste estudo, foram utilizados três instrumentos como técnica de coleta de dados: o *Multifactor Leadership Questionnaire*® (MLQ) - Questionário Multifatorial de Liderança de Bass e Avolio (2004), que levantou a percepção dos servidores sobre o estilo de liderança dos gestores; o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) que identificou os tipos de comprometimento dos servidores; e a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), construída e validada por Paschoal e Tamayo (2008), que serviu para identificar o índice de bem-estar no trabalho dos servidores.

Os instrumentos consistem em um levantamento por meio de questionário de autopreenchimento que foram elaborados com base na escala *Likert* de 7 pontos, abrangendo os extremos que vão desde discordo totalmente(1) até concordo totalmente(7) para os instrumentos de estilo de liderança e tipo de comprometimento e nunca sinto(1) e sinto a todo momento(7) para a EBET.

O MLQ foi desenvolvido por Bass e Avolio em 1995, e passou por adequações com o passar do tempo, chegando à versão que conta com 45 itens, que estão divididos em 12 categorias (Bass & Avolio, 2004). Entretanto, nesta pesquisa só foram utilizados 36 itens, pois os outros 9 estão relacionados ao resultado da liderança, não sendo o foco da pesquisa. As categorias do instrumento estão elencadas na Tabela 3 de acordo com os conceitos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Tabela 3
Estilos de liderança e categorias de análise

Tipos de Liderança e suas categorias		
Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Liderança <i>Laissez-Faire</i>
- Atributos da Influência Idealizada: Os líderes transformacionais provocam nos outros uma visão de que são excepcionais. (Carisma pessoal e potencial).	- Recompensa Contingente: consiste no reconhecimento e recompensa quando os objetivos são atingidos, buscando a melhoria no desempenho.	- Gestão por Exceção (Passiva): Apatia dos problemas, correlacionada negativamente com o desempenho organizacional.
- Comportamentos de Influência Idealizada: Os líderes transformacionais se comportam de forma que inspiram os colaboradores a uma visa o possível de ser concretizada. (Valores, crenças e consistências).	- Gestão por Exceção (Ativa): Envolve o monitoramento dos erros e de falhas, exercendo uma ação corretiva imediatamente após alguma ocorrência.	- <i>Laissez-Faire</i> : Consiste na ausência de liderança, os líderes evitam envolver-se, tomar decisões e provocam impacto negativo no desempenho organizacional.
- Motivação Inspiracional: Os líderes com motivação inspiracional motivam os colaboradores por meio do seu comportamento. (Espírito de equipe, entusiasmo, objetivos comunse confiança).		
- Estimulação Intelectual: A estimulação intelectual se caracteriza pela capacidade dos líderes estimularem os outros a serem inovadores e criativos, pensando em novas maneiras de fazer as coisas. (encorajadores, questionadores, criativos).		
Consideração Individual: Os líderes tratam cada colaborador como único, demonstrando preocupação com ele. (Agente de mudança, aprendizagem, trabalho e equipe).		

Nota. Adaptado de Bass e Avolio (1995)

Optou-se por este instrumento pela sua grande utilização na academia (Marques *et. al* 2007; Mainardes & Domingues, 2010; Seemann, 2017) e por se acreditar que ele é confiável para atender o objetivo de identificar quais os estilos de liderança existentes na UFFS. Ademais, as perguntas do MLQ servem para identificar os estilos de lideranças a partir da percepção dos subordinados. Na Tabela 4, estão apresentadas as afirmações/itens de cada estilo de liderança e que correspondem as dimensões do constructo Liderança.

Tabela 4
Dimensões e itens do constructo liderança

Dimensões	Itens
	LTF06 Conversa sobre suas crenças e valores mais importantes.
	LTF08 Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.
	LTF09 Fala de forma otimista.
	LTF10 Você (servidor) sente-se orgulhoso(a) de estar ao seu lado.
	LTF13 Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.
	LTF14 Demonstra a importância de se ter um forte senso de obrigação.
	LTF15 Investe seu tempo ajudando os colegas.

Liderança transformacional	LTF18	Vai além do interesse pessoal pelo bem do setor.
	LTF19	Trata os servidores como pessoas ao invés de tratá-los apenas como parte de um setor.
	LTF21	Atua de forma a conquistar o respeito dos servidores.
	LTF23	Leva em consideração as questões éticas e morais nas decisões.
	LTF25	Demonstra um senso de poder e confiança.
	LTF26	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.
	LTF29	Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes.
	LTF30	Faz com que se olhe para os problemas de diferentes ângulos.
	LTF31	Ajuda os servidores no desenvolvimento de seus pontos fortes.
	LTF32	Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.
	LTF34	Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.
LTF36	Expressa confiança de que objetivos serão alcançadas.	
Liderança transacional	LTS01	Fornece ajuda a equipe em troca de seus esforços.
	LTS04	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.
	LTS11	Discute sobre a responsabilidade e objetivos de desempenho.
	LTS16	Deixa claro o que esperar quando os objetivos são alcançados.
	LTS22	Concentra total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.
	LTS24	Se mantém a par de todos os erros.
	LTS27	Foca em falhas a fim de atingir os padrões esperados.
LTS35	Expressa satisfação quando os servidores correspondem às expectativas.	
Liderança <i>laissez-faire</i>	LLF03	Não interfere nos problemas até que se tornam sérios.
	LLF05	Evita se envolver quando questões importantes surgem.
	LLF07	Normalmente é ausente quando solicitado.
	LLF12	Espera as coisas darem errado para começar a agir.
	LLF17	Acredita que “não se mexe no que está dando certo”.
	LLF20	Só age depois que os problemas se tornaram crônicos.
	LLF28	Evita tomar decisões.
LLF33	Demora a responder questões urgentes.	

Nota. Adaptado de Bass e Avolio (2004)

Para identificar os tipos de comprometimento organizacional dos servidores, foi utilizado o instrumento que nasceu do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), validado no Brasil por Medeiros e Enders (1998) e Bandeira, Marques e Veiga (2000). Esse instrumento de 18 (dezoito) itens consiste no agrupamento de três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Escolheu-se este instrumento pelo fato de que possui três distintas vertentes para definir o comprometimento organizacional, além de ser o instrumento que adquiriu maior aderência na literatura científica desde 1991 (Carneiro, 2018).

Os autores do modelo, Meyer e Allen (1991) explicam que na dimensão afetiva existe o desejo de permanecer na organização, ou seja, os colaboradores permanecem porque querem. Na dimensão instrumental predomina o sentimento de necessidade em permanecer na

organização (Meyer & Allen, 1991). E na dimensão normativa, o fato de permanecer é visto como um dever (Meyer & Allen, 1991). A Tabela 5 traz as informações relativas ao constructo do comprometimento organizacional, suas dimensões e seus conceitos bem como os itens de cada variável.

Tabela 5

Dimensões e itens do constructo comprometimento organizacional

Dimensões	Itens	
Afetivo	COA37	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha vida a esta Universidade.
	COA38	Eu realmente sinto os problemas da UFFS como se fossem meus.
	COA39	Eu me sinto integrado e familiarizado com a UFFS.
	COA40	Eu me sinto emocionalmente vinculado à UFFS.
	COA41	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta Universidade.
	COA42	A UFFS tem um imenso significado pessoal para mim.
Instrumental	COI43	Atualmente, ficar na UFFS é mais uma necessidade do que um desejo.
	COI44	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFFS agora.
	COI45	Se eu decidisse deixar a UFFS, minha vida ficaria desestruturada.
	COI46	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFFS.
	COI47	Se não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.
	COI48	Se eu saísse da UFFS hoje, seria difícil conseguir outra alternativa imediata.
Normativo	CON49	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na UFFS.
	CON50	Mesmo se fosse vantagem pra mim, eu sinto que não seria certo deixar a UFFS agora.
	CON51	E me sentiria culpado se deixasse a UFFS agora.
	CON52	A UFFS merece minha lealdade.
	CON53	Eu não sairia da UFFS agora, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas.
	CON54	Eu devo muito a UFFS.

Nota. Adaptado de Meyer e Allen (1991)

Para aferir o índice de BET, foi utilizada a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), de Paschoal e Tamayo (2008). Esse instrumento foi criado baseado no entendimento de que o BET inclui aspectos afetivos e cognitivos, envolvendo pontos centrais da abordagem hedonista e eudaimônica. Paschoal e Tamayo (2008) explicam que assim como os conceitos de BET variam na literatura, também existem instrumentos distintos para sua mensuração. De acordo com os autores, muitas medidas do bem-estar no contexto organizacional são originadas da literatura do bem-estar geral.

A revisão da literatura indicou a existência de dois instrumentos específicos de bem-estar no Brasil. Um diz respeito ao bem-estar subjetivo que serve para avaliar o bem-estar geral (Albuquerque & Tróccoli, 2004) e outro com a finalidade de mensurar o bem-estar nas organizações (Paz, citado por Dessen, 2005) (Paschoal & Tamayo, 2008). Apesar disso, não foi encontrado no Brasil um instrumento que incluísse o aspecto afetivo do bem-estar no contexto do trabalho e o aspecto cognitivo e eudaimônico (Paschoal & Tamayo, 2008).

Assim, o EBET foi construído para preencher esta lacuna, sendo apresentado na Tabela 6 conforme suas dimensões.

Tabela 6

Dimensões e itens do constructo Bem-Estar no Trabalho

Dimensões	Itens
	Como eu me sinto em relação ao meu trabalho:
Afetos Positivos	BAP55 Animado
	BAP56 Entusiasmado
	BAP57 Empolgado
	BAP58 Feliz
	BAP59 Alegre
	BAP60 Contente
	BAP61 Disposto
	BAP62 Orgulhoso
	BAP63 Tranquilo
Afetos Negativos	BAN64 Nervoso
	BAN65 Tenso
	BAN66 Irritado
	BAN67 Chateado
	BAN68 Impaciente
	BAN69 Com raiva
	BAN70 Incomodado
	BAN71 Deprimido
	BAN72 Frustrado
	BAN73 Ansioso
	BAN74 Preocupado
	BAN75 Entediado
	Neste trabalho:
Realização	BRE76 Realizo meu potencial.
	BRE77 Desenvolvo habilidades que considero importantes.
	BRE78 Realizo atividades que expressam minhas capacidades.
	BRE79 Consigo recompensas importantes para mim.
	BRE80 Supero desafios.
	BRE81 Atinjo resultados que valorizo.
	BRE82 Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.
	BRE83 Faço o que realmente gosto de fazer.
	BRE84 Expresso o que há de melhor em mim.

Nota. Adaptado de Paschoal e Tamayo (2008)

O instrumento apresenta as seguintes características: operacionalização das dimensões hedônica e eudaimônica do BET; possibilidade de aplicação em diferentes contextos de trabalho, não sendo apenas organizacionais; enfoque nas vivências do trabalhador. Além disso, é dividido em três fatores: afetos positivos com 9 itens, afetos negativos com 12 itens e realização com 9 itens, totalizando 30 itens (Paschoal & Tamayo, 2008). Todos os itens podem ser observados na Tabela 6.

Além dos instrumentos apresentados, alguns dados demográficos foram abordados ao final do instrumento para aumentar a gama de informações sobre o público investigado. São dados como gênero, idade, estado civil, se possui filhos, escolaridade, qual nível ocupa (D ou

E), setor onde está lotado, quanto tempo está na instituição e se ocupa algum cargo de gestão. O nome dos respondentes não foi exigido e ao iniciar o instrumento um breve termo de consentimento foi solicitado. O instrumento completo encontra-se nos apêndices (Apêndice A). A seguir serão apresentadas algumas estratégias e alternativas que foram utilizadas para a coleta de dados. A UFFS concordou e autorizou a coleta de dados por meio de emissão da assinatura no termo de coparticipação (Anexo A).

3.3.1 Estratégia de coleta de dados

Por se tratar de uma pesquisa envolvendo pessoas, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, que emitiu o parecer de aprovação no dia 09/10 sob registro CAAE: 37090020.5.0000.5564. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE que foi apresentado no início do instrumento está nos anexos para consulta.

Com a finalidade de obter o maior número de respostas possível, o instrumento foi estruturado de forma digital, com auxílio do *Google forms* que permite responder o questionário portando um link. Portanto, após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética, iniciaram-se as atividades para divulgação do questionário. O link do questionário foi enviado primeiramente para os meus colegas de setor, buscando identificar possíveis falhas ou erros no instrumento, como se fosse um pré-teste. Estando tudo certo, foi enviado um email para o Gabinete do Reitor no dia 13/10/20 solicitando que o link fosse enviado para a lista de servidores que estão lotados na Reitoria. No dia 19/10 foram feitos novos contatos com pessoas conhecidas de outros setores solicitando auxílio na divulgação da pesquisa. Ainda em busca de mais respondentes foram enviados emails individuais ou então particulares com base em informações de contato encontradas no site institucional. Constatando-se que todos os contatos já haviam sido realizados, notou-se que o formulário não estava mais recebendo respostas e dia 30/10 foi encerrado o prazo para preenchimento.

3.4 Técnica e procedimentos de análise de dados

O tratamento e análise dos dados é a etapa onde se busca organizar e adotar as técnicas mais adequadas para obter informações que possibilitem mostrar respostas para as questões e os objetivos da pesquisa. O primeiro passo consistiu em um tratamento inicial, onde os dados foram organizados e processados com auxílio de uma planilha Excel[®]. A partir disso, foi analisada a normalidade dos dados.

A normalidade dos dados é uma das suposições utilizadas frequentemente para definir o tipo de teste estatístico que será adotado, e muitos métodos estatísticos são testes

paramétricos, que requerem dados de uma população normalmente distribuída. Para a obtenção de resultados precisos, o tipo de teste estatístico que se pretende utilizar deve ter boa representação para os dados coletados (Nascimento, Tibana, de Melo &, Prestes, 2015). Identificou-se a quase normalidade através dos resultados de assimetria (entre -2 e +2) e curtose (entre -7 e +7) conforme apontamento de Finney e DiStefano (2006).

Foi realizado o teste de confiabilidade das escalas utilizadas, por meio da verificação do índice alfa de Cronbach, que de acordo com Corrar, Paulo e Dias Filho (2007) trata da consistência com base na correlação média entre os itens da escala. Hair Jr. *et al.* (2014) sugerem para pesquisas aplicadas o mínimo ideal de 0,7 e para pesquisas exploratória o mínimo de 0,6. Destaca-se que as três escalas mostraram consistência interna quase perfeita, a de estilo de liderança apresentou $\alpha = 0,97$, a escala do comprometimento organizacional $\alpha = 0,83$, e a escala de bem-estar no trabalho $\alpha = 0,97$ (Landis & Koch, 1977). Portanto, trata-se de índices elevados e que confirmam a confiabilidade dos itens dos instrumentos.

Realizou-se também Análise Fatorial Exploratória (AFE) por meio da análise de componentes principais, que tem como objetivo resumir as informações originais a um número menor de fatores com intenção de previsão (Hair Jr. *et al.*, 2009). Está análise serviu para confirmar a existência das dimensões propostas pelos autores dos instrumentos utilizados. A seguir serão apresentadas as informações do índice de esfericidade de Bartlett, a medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que se refere à adequação dos itens, a variância explicada e também a representação gráfica de cada constructo.

Inicialmente apresenta-se o teste de esfericidade de Barlett dos constructos, que se baseia na distribuição estatística de quiquadrado e verifica a hipótese de que as variáveis não apresentem correlação na população. O valor de significância deve ser $<0,05$ (Hair Jr. *et al.*, 2009). Sendo assim, a Tabela 7 mostra que os três constructos atendem a este critério, pois apresentam $p < 0,05$.

Tabela 7

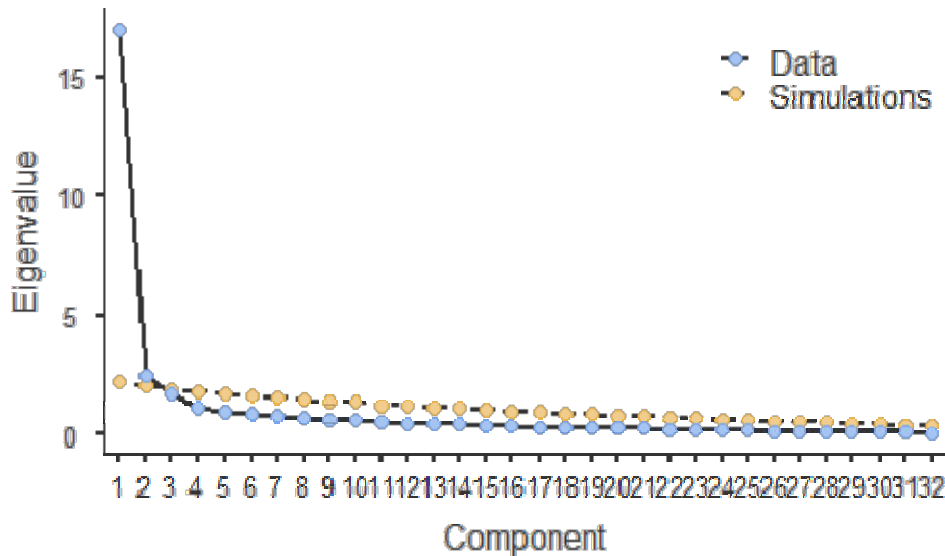
Teste de esfericidade de Barlett

Constructo	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Estilo de liderança	3897	496	<.001
Tipo de comprometimento	1231	136	<.001
Bem-estar no trabalho	5043	435	<.001

Foi utilizado o critério *Scree Plot* para a fase inicial de extração de fatores, onde pode ser observado o ponto de inflexão. No que se refere aos itens dos estilos de liderança nota-se

que o ponto de inflexão indicou a existência de apenas 2 fatores, e não 3 como o instrumento original.

Gráfico 1. *Scree Plot* estilo de liderança



Apesar de o diagrama mostrar apenas 2 fatores, a análise foi feita com base em 3, tendo em vista que o constructo é composto pelo estilo de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*, Corroborando os resultados da ACP, na MEE um dos fatores foi extraído do modelo, o estilo de liderança *laissez-faire*.

A Tabela 8 traz as informações dos componentes e também da medida de adequação (KMO) do constructo do estilo de liderança. A medida de adequação KMO varia entre 0 e 1, para Hair *et al.*, (2006) o resultado $>0,5$ é o ideal. Deste modo, constata-se que o item LLF03 é o item com valor mais baixo, com 0.524. A maioria dos itens apresenta valores na casa de 0.9, e no geral tem-se 0.946, classificado como excelente (Field, 2009; Hair *et al.*, 2005; Marôco, 2011).

Tabela 8

Componentes e KMO dos estilos de liderança

Dimensões	Itens	Componentes			Comunalidade	KMO
		1	2	3		
	LTF02	0.843			0.247	0.938
	LTF06	0.598			0.566	0.954
	LTF08	0.792			0.365	0.967
	LTF09	0.842			0.261	0.940
	LTF10	0.896			0.143	0.975
	LTF13	0.862			0.250	0.962

Liderança transformacional	LTF14	0.773		0.366	0.938
	LTF15	0.865		0.214	0.962
	LTF18	0.805		0.266	0.978
	LTF19	0.856		0.242	0.972
	LTF21	0.887		0.144	0.965
	LTF23	0.831		0.248	0.953
	LTF25	0.673		0.512	0.938
	LTF26	0.892		0.175	0.953
	LTF29	0.835		0.229	0.967
	LTF30	0.866		0.196	0.955
	LTF31	0.861		0.183	0.953
	LTF32	0.820		0.230	0.949
	LTF34	0.694		0.408	0.950
LTF36	0.892		0.181	0.966	
Liderança transacional	LTS04		0.724	0.430	0.600
	LTS22		0.694	0.436	0.894
	LTS24		0.576	0.451	0.902
	LTS27		0.842	0.291	0.667
Liderança Laissez-faire	LLF03	0.701		0.496	0.524
	LLF05	0.745		0.320	0.905
	LLF07	0.463		0.496	0.960
	LLF12	0.532		0.288	0.935
	LLF17	0.328		0.778	0.740
	LLF20	0.574		0.375	0.955
	LLF28	0.601		0.518	0.850
	LLF33	0.302		0.586	0.902
				No geral	0.946

Outra informação que é necessário observar para a validade do constructo pela análise de componentes principais, é a variância explicada. Hair Jr. *et al.* (2006) recomenda que este valor represente mais que 60%. Portanto, a Tabela 9 mostra a variação de explicação do estilo de liderança, e percebe-se que o componente 1 é responsável por explicar 48,2% da população, o componente 2 9,3% e o componente 3 8,4%. Os três componentes juntos apresentam 66%, atendendo a recomendação de Hair Jr. *et al.* (2006).

Tabela 9

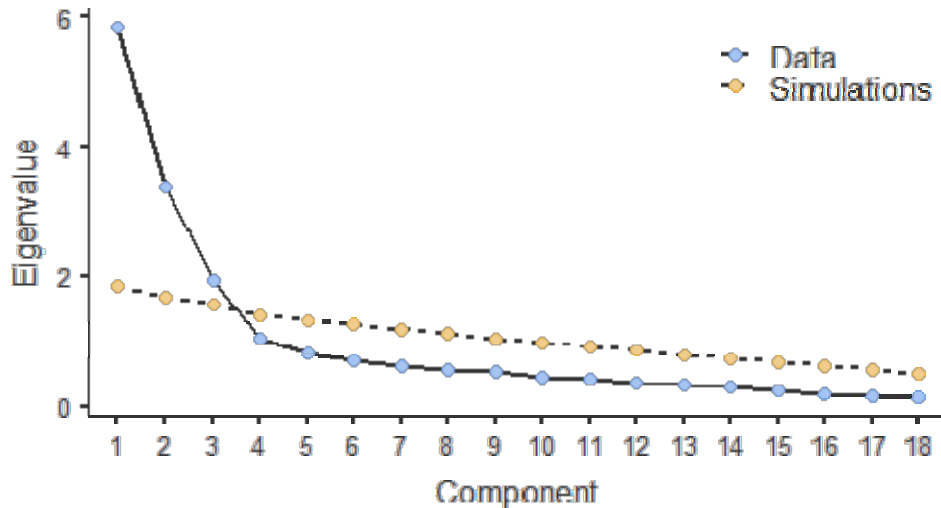
Variância de explicação do estilo de liderança

Componente	Autovalor	Variância %	Cumulativo %
1	15.43	48.2	48.2
2	2.98	9.3	57.5
3	2.70	8.4	66.0

Na sequência, observam-se os mesmos critérios para o tipo de comprometimento. Primeiro, apresenta-se o *Scree Plot* no gráfico 2. Percebe-se que o ponto de inflexão

demonstra a existência de 3 fatores, confirmando os três tipos de comprometimento: afetivo, instrumental e normativo.

Gráfico 2. Scree Plot tipo de comprometimento



Quanto a medida KMO, verifica-se na Tabela 10 que todos os itens estão acima de 0,5, o que significa que todos foram validados para o constructo. No geral, o constructo apresentou KMO de 0.834.

Tabela 10

Componentes e KMO do tipo de comprometimento

Dimensões	Itens	Componentes			Comunalidade	KMO
		1	2	3		
Comprometimento afetivo	COA37	0.794			0.329	0.866
	COA38	0.729			0.375	0.814
	COA39	0.855			0.246	0.867
	COA40	0.802			0.338	0.825
	COA41	0.845			0.251	0.866
	COA42	0.821			0.302	0.923
Comprometimento Instrumental	COI43		0.499		0.475	0.871
	COI44		0.728		0.422	0.738
	COI45		0.792		0.324	0.747
	COI46		0.853		0.272	0.752
	COI47		0.547		0.536	0.838
	COI48		0.789		0.362	0.778
Comprometimento normativo	CON50			0.817	0.315	0.755
	CON51			0.872	0.218	0.780
	CON52			0.625	0.402	0.919
	CON53			0.834	0.298	0.860
	CON54			0.537	0.554	0.849
No geral						0.834

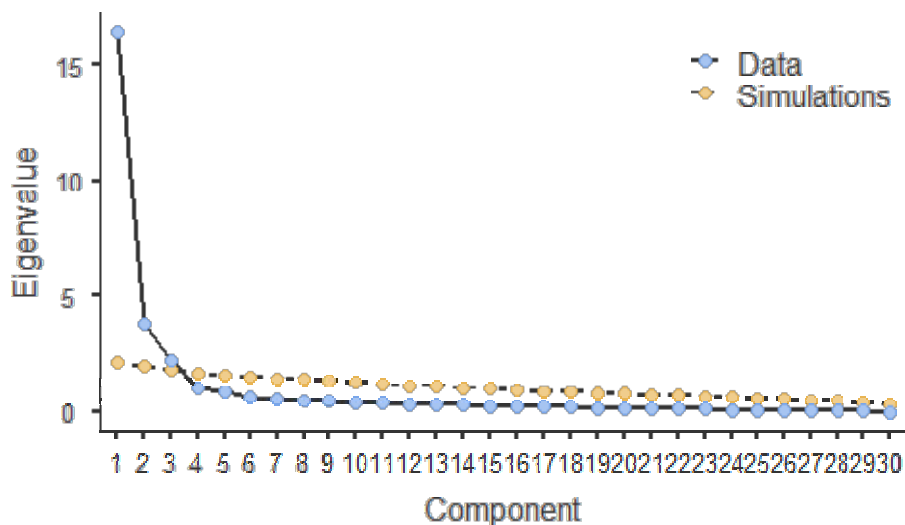
A variância explicada, exposta na Tabela 11, é confirmada, pois apresenta resultado superior a 60%. O componente 1 é responsável por explicar 28,2% da população, o componente 2 18,4% e o componente 3 18,0%. Portanto, o constructo do comprometimento organizacional foi totalmente validado para a população.

Tabela 11

Variância explicada tipo de comprometimento

Componente	Autovalor	Variância %	Cumulativo %
1	4.80	28.2	28.2
2	3.12	18.4	46.6
3	3.06	18.0	64.6

O constructo do BET, também foi representado por 3 componentes, ou seja, 3 dimensões: afetos positivos, afetos negativos e realizações. O gráfico 3 mostra exatamente o ponto de inflexão, onde confirma a existência de 3 fatores.

Gráfico 3. Scree Plot BET

Diante desta constatação, verifica-se o resultado da medida KMO na Tabela 12, que atende ao critério de pontuação, ou seja, todos os itens apresentam valores acima de 0,5. No geral, tem-se o valor de 0.927 para KMO, considerado excelente.

Tabela 12
Componentes e KMO do BET

Dimensões	Itens	Componentes			Comunalidade	KMO
		1	2	3		
Afetos positivos	BAP55		0.835		0.0933	0.940
	BAP56		0.825		0.1067	0.891
	BAP57		0.855		0.0849	0.928
	BAP58		0.838		0.0734	0.914
	BAP59		0.864		0.0645	0.912
	BAP60		0.859		0.0636	0.940
	BAP61		0.786		0.2292	0.959
	BAP62		0.773		0.1676	0.964
	BAP63		0.641		0.4618	0.953
Afetos negativos	BAN64	0.859			0.2184	0.927
	BAN65	0.829			0.2519	0.895
	BAN66	0.805			0.2335	0.912
	BAN67	0.807			0.1963	0.921
	BAN68	0.827			0.2623	0.957
	BAN69	0.735			0.3530	0.933
	BAN70	0.742			0.2909	0.932
	BAN71	0.641			0.3405	0.936
	BAN72	0.617			0.3163	0.925
	BAN73	0.713			0.4400	0.899
	BAN74	0.756			0.3736	0.943
	BAN75	0.461			0.5918	0.885
Realizações	BRE76			0.826	0.2246	0.893
	BRE77			0.769	0.2911	0.908
	BRE78			0.828	0.1800	0.952
	BRE79			0.687	0.3925	0.946
	BRE80			0.833	0.1905	0.933
	BRE81			0.820	0.2295	0.909
	BRE82			0.793	0.3221	0.930
	BRE83			0.757	0.3491	0.918
	BRE84			0.805	0.2213	0.936
No geral						0.927

Quanto à variância explicada na Tabela 13, o resultado mostra que os 3 componentes explicam 74,6 % da população. O componente 1 é responsável por 54,6%, componente 2 por 12,56% e componente 3 por 7,4%. Diante disso, todos os critérios necessários foram observados e atendidos para o constructo do BET.

Tabela 13

Variância explicada BET

Componente	Autovalor	Variância %	Cumulativo %
1	16.3	54.6	54.6
2	3.7	12.5	67.2
3	2.2	7.4	74.6

Diante da análise de componentes principais, constatou-se que os três constructos permaneceram compostos pelas dimensões que compõe o instrumento. Esta etapa consistiu em uma análise exploratória, mais adiante serão apresentadas as informações da modelagem de equações estruturais bem como a análise confirmatória dos itens.

Para verificar as hipóteses H₁, H₂, H₃ e H₄ foi realizada análise multivariada, por meio da modelagem de equações estruturais (MEE) para analisar a relação entre os três constructos do estudo. A MEE é um “método direto para lidar com múltiplas relações simultaneamente enquanto fornece eficiência estatística” (Hair Jr. *et al.*, 2009, p. 466). Para esses autores, a modelagem de equações estruturais pode abordar uma ampla variedade de relações causais entre variáveis latentes. As variáveis observadas serão os itens dos instrumentos e as variáveis latentes serão os constructos e dimensões dos instrumentos. O efeito mediador de comprometimento foi avaliado pela técnica de *bootstrapping*, principalmente porque quando os dados se referem a percepções ou comportamentos, em amostra pequena e provavelmente com distribuição não normal ou quase normal, essa é a técnica mais adequada (Prado, Korelo, & Silva, 2014).

Para a realização de ajustes do MEE primeiro se avalia o modelo de mensuração e posteriormente se avalia o modelo de caminhos (Ringle, Silva, & Bido, 2014). Para estas duas etapas, foram adotados critérios de avaliação, que estão sintetizados na Tabela 14.

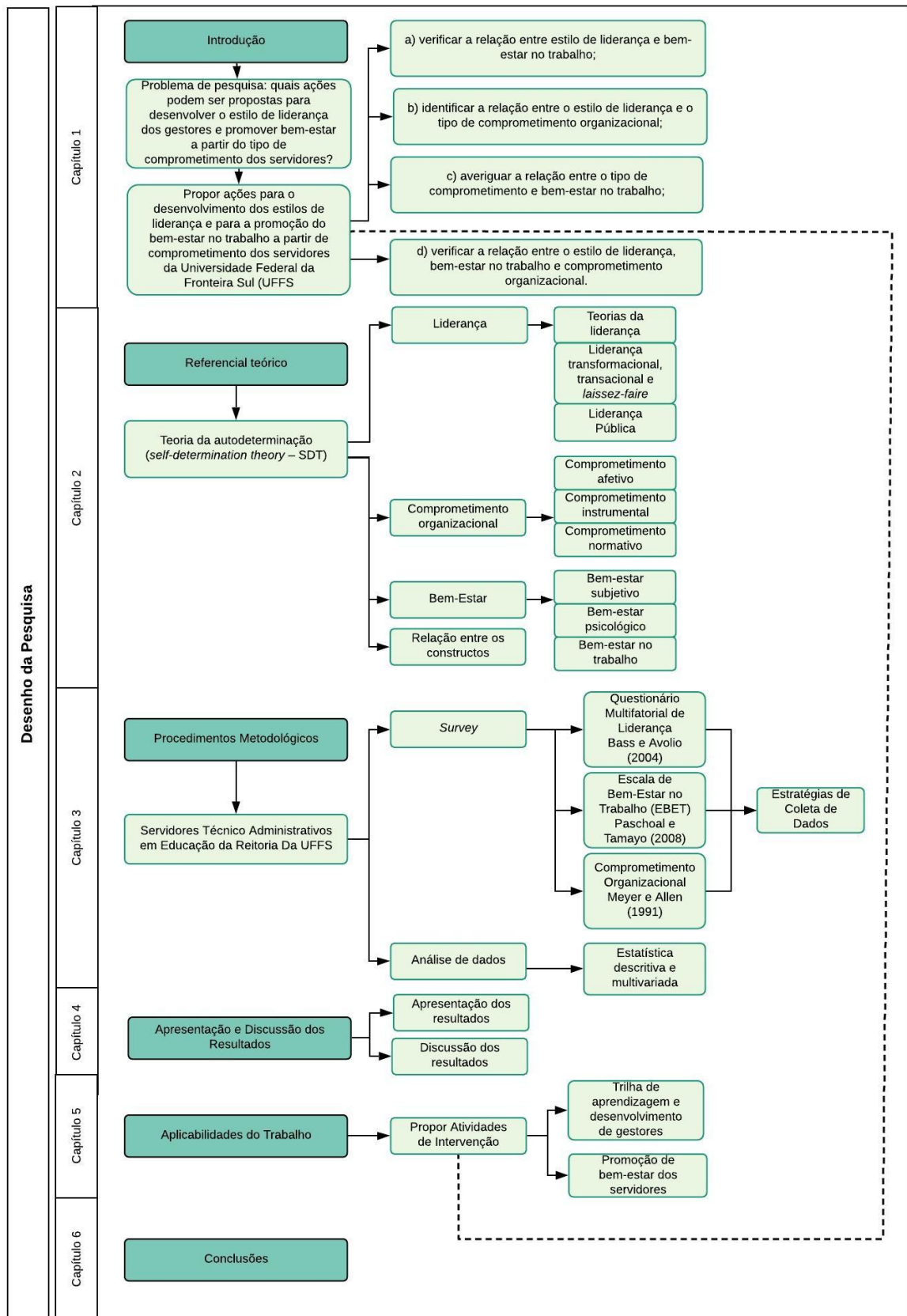
Tabela 14

Critérios de avaliação dos modelos

	Indicador ou Procedimento	Propósito	Critério	Referências
Modelo de mensuração	Confiabilidade Composta	Confiabilidade e do modelo	CC > 0,70	Hair Jr. <i>et al.</i> (2014)
	Variância Média Extraída (AVE)	Validade convergente	AVE > 0,50	Henseler <i>et al.</i> (2009)
	Cargas Cruzadas	Validade discriminante	Valores das cargas maiores nas variáveis latentes originais do que em outras	Chin (1998)
	Critério de Fornell-Larcker	Validade discriminante	Compara-se as raízes quadradas dos valores das AVEs de cada constructo com as correlações entre as	Fornell e Larcker (1981)

		variáveis latentes	
Modelo de Caminhos	Teste t de Student	Avaliação das significâncias das correlações e regressões	t ≥ 1,96 Hair Jr. <i>et al.</i> (2014)
	Coefficiente de determinação de Pearson (R ²)	Indica a qualidade do modelo ajustado	Para a área de ciências sociais e comportamentais, R ² =2% é classificado como efeito pequeno, R ² =13% como efeito médio e R ² =26% como efeito grande. Cohen (1988)
	Tamanho do efeito (f ²) ou Indicador de Cohen	Avalia-se quanto cada constructo é “útil” para o ajuste do modelo	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente. Hair Jr. <i>et al.</i> (2014)

3.5 Desenho da pesquisa



4 Apresentação e discussão dos resultados

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os dados coletados com base nos objetivos estabelecidos para esta pesquisa. Desta forma, inicialmente, é apresentada a caracterização da amostra com base nos dados demográficos coletados. Na sequência, são apresentados os resultados descritivos relativos ao estilo de liderança, comprometimento organizacional e bem-estar no trabalho. Depois, são apresentadas as respostas para as hipóteses formuladas por meio de técnicas estatísticas multivariadas, e por fim a discussão dos resultados.

4.1 Caracterização da amostra e resultados

Participaram da pesquisa 130 servidores lotados na Reitoria da UFFS, 50% mulheres e 50% homens, sendo 49,2% ocupantes do nível E, 45,3% do nível D e 5,3% são docentes ou não informaram. Do total, 59,2% dos servidores ocupam algum cargo de direção ou função gratificada. A idade mínima informada foi 25 anos e a máxima 57, sendo que 31,4% possuem entre 25 e 34 anos, 47,69% entre 35 e 44 anos e 20,77% possuem 45 anos ou mais. Dos participantes, 46,9% possuem especialização, 31,5% mestrado, 13,8% ensino superior, 6,9% doutorado e 0,7% pós-doutorado. Quanto ao estado civil, 76,9% possuem companheiro(a) e 23,1 % não possuem, e ainda 46,9% possuem filhos enquanto 53,1% não possuem. O tempo em que o servidor trabalha na instituição teve respostas variadas. A maioria dos servidores, 81,54% trabalham na UFFS a mais de 5 anos, e 18,46% trabalham 5 anos ou menos.

Serão apresentados inicialmente as estatísticas descritivas como dados referente às frequências (n) e percentil (%) em cada item correspondente aos constructos estudados, seguidos pela média (m), desvio padrão (dp), assimetria (As) e curtose (k).

4.1.1 Resultados descritivos dos estilos de liderança

Para identificar o estilo de liderança dos gestores da UFFS na percepção dos servidores, utilizou-se o instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire*® (MLQ) - Questionário Multifatorial de Liderança de Bass e Avolio (2004). Inicialmente, apresenta-se a Tabela 15, que demonstra as frequências dos itens relacionados ao estilo de liderança transformacional, dividido em suas categorias, o número de respostas recebidas (n) por nível na escala e a frequência em porcentagem (%).

Tabela 15

Frequência e percentil do estilo de liderança transformacional

Categoria: Influência Idealizada (Atributos)							
Escala	1	2	3	4	5	6	7
Itens	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)
LTF10	16(12.3)	5(3.8)	5(3.8)	15(11.5)	27(20.8)	27(20.8)	35(26.9)
LTF18	18(13.8)	3(2.3)	8(6.2)	14(10.8)	20(15.4)	38(29.2)	29(22.3)
LTF21	11(8.5)	7(5.4)	8(6.2)	9(6.9)	25(19.2)	40(30.8)	30(23.1)
LTF25	9(6.9)	10(7.7)	10(7.7)	17(13.1)	32(24.6)	31(23.8)	21(16.2)
Categoria: Influência Idealizada (Comportamentos)							
LTF06	18(13.8)	18(13.8)	15(11.5)	24(18.5)	21(16.2)	19(14.6)	15(11.5)
LTF14	9(6.9)	5(3.8)	12(9.2)	18(13.8)	29(22.3)	35(26.9)	22(16.9)
LTF23	7(5.4)	4(3.1)	6(4.6)	6(4.6)	15(11.5)	39(30.0)	53(40.8)
LTF34	13(10.0)	14(10.8)	7(5.4)	27(20.8)	30(23.1)	27(20.8)	12(9.2)
Categoria: Motivação Inspiracional							
LTF09	8(6.2)	8(6.2)	9(6.9)	12(9.2)	25(19.2)	37(28.5)	31(23.8)
LTF13	8(6.2)	9(6.9)	14(10.8)	13(10.0)	24(18.5)	42(32.3)	20(15.4)
LTF26	7(5.4)	11(8.5)	9(6.9)	12(9.2)	36(27.7)	34(26.2)	21(16.2)
LTF36	6(4.6)	7(5.4)	4(3.1)	17(13.1)	27(20.8)	38(29.2)	31(23.8)
Categoria: Estimulação Intelectual							
LTF02	9(6.9)	7(5.4)	3(2.3)	11(8.5)	27(20.8)	39(30.0)	34(26.2)
LTF08	10(7.7)	6(4.6)	10(7.7)	13(10.0)	26(20.0)	38(29.2)	27(20.8)
LTF30	11(8.5)	8(6.2)	15(11.5)	17(13.1)	24(18.5)	34(26.2)	21(16.2)
LTF32	9(6.9)	11(8.5)	13(10.0)	9(6.9)	30(23.1)	32(24.6)	26(20.0)
Categoria: Consideração Individual							
LTF15	12(9.2)	7(5.4)	5(3.8)	12(9.2)	23(17.7)	41(31.5)	30(23.1)
LTF19	11(8.5)	6(4.6)	5(3.8)	9(6.9)	15(11.5)	30(23.1)	54(41.5)
LTF29	9(6.9)	9(6.9)	9(6.9)	14(10.8)	23(17.7)	35(26.9)	31(23.8)
LTF31	15(11.5)	9(6.9)	8(6.2)	17(13.1)	33(25.4)	29(22.3)	19(14.6)

A categoria de atributos de influência idealizada apresentou os maiores resultados na escala 6 e 7. A categoria de comportamentos de influência idealizada também recebeu as maiores pontuações nesta escala, e chama a atenção o item que se refere à “levar em consideração as questões éticas e morais nas decisões” (LTF23) que teve pontuação de 40,8% alta na escala 7. A categoria da motivação inspiracional também concentrou a maioria das respostas acima da escala 4. A categoria de estimulação intelectual possui resultados parecidos com a categoria anterior. E por último, a categoria de consideração individual, chamou a atenção para o item que afirma que a chefia “trata os servidores como pessoas ao invés de tratá-los apenas como parte de um setor” (LTF19), que foi marcada por 41,5 % dos servidores na escala 7.

A seguir é apresentada a Tabela 16 que apresenta as médias (m) do estilo de liderança transformacional, bem como o desvio padrão (dp), assimetria (As) e curtose (k).

Tabela 16

Estatística descritiva do estilo de liderança transformacional

Categoria: Influência Idealizada (Atributos)				
Itens	<i>m</i>	<i>dp</i>	<i>As</i>	<i>k</i>
LTF10	4,95	1,97	-0,85	-0,40
LTF18	4,88	1,99	-0,86	-0,48
LTF21	5,08	1,85	-0,99	-0,08
LTF25	4,77	1,76	-0,67	-0,44
Categoria: Influência Idealizada (Comportamentos)				
LTF06	3,99	1,93	-0,06	-1,14
LTF14	4,89	1,71	-0,78	-0,15
LTF23	5,67	1,70	-1,50	1,42
LTF34	4,35	1,78	-0,47	-0,74
Categoria: Motivação Inspiracional				
LTF09	5,10	1,78	-0,91	-0,13
LTF13	4,86	1,76	-0,75	-0,47
LTF26	4,88	1,71	-0,79	-0,24
LTF36	5,23	1,64	-1,03	0,45
Categoria: Estimulação Intelectual				
LTF02	5,25	1,75	-1,16	0,51
LTF08	5,01	1,79	-0,89	-0,13
LTF30	4,70	1,83	-0,60	-0,67
LTF32	4,85	1,84	-0,69	-0,62
Categoria: Consideração Individual				
LTF15	5,08	1,86	-1,01	-0,04
LTF19	5,44	1,93	-1,20	0,24
LTF29	5,02	1,83	-0,82	-0,37
LTF31	4,59	1,87	-0,65	-0,63
Média geral	4,93	1,81	-0,83	-0,21

Verifica-se que os servidores avaliam os gestores com índices médios entre 3,99 e 5,67 para os itens da liderança transformacional. O item que recebeu menor pontuação se refere a “conversar sobre crenças e valores mais importantes” (LTF06). O item com a média mais elevada trata de “levar em consideração as questões éticas e morais nas decisões” (LTF23).

A Tabela 17 traz as informações do estilo de liderança transacional dividido em categorias, o número de respostas recebidas (*n*) por nível na escala e a frequência em porcentagem (%).

Tabela 17

Frequência e percentil do estilo de liderança transacional

Escala	Recompensa contingente						
	1	2	3	4	5	6	7
Itens	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)
LTS01	8(6.2)	9(6.9)	6(4.6)	7(5.4)	14(10.8)	50(38.5)	36(27.7)
LTS11	15(11.5)	8(6.2)	11(8.5)	14(10.8)	23(17.7)	38(29.2)	21(16.2)

LTS16	12(9.2)	6(4.6)	9(6.9)	17(13.1)	28(21.5)	34(26.2)	24(18.5)
LTS35	6(4.6)	6(4.6)	9(6.9)	14(10.8)	19(14.6)	35(26.9)	41(31.5)
Gestão por Exceção Ativa							
LTS04	12(9.2)	29(22.3)	15(11.5)	22(16.9)	20(15.4)	18(13.8)	14(10.8)
LTS22	17(13.1)	20(15.4)	17(13.1)	22(16.9)	23(17.7)	17(13.1)	14(10.8)
LTS24	11(8.5)	9(6.9)	7(5.4)	22(16.9)	34(26.2)	28(21.5)	19(14.6)
LTS27	18(13.8)	29(22.3)	19(14.6)	23(17.7)	20(15.4)	12(9.2)	9(6.9)

Quanto a categoria de recompensa contingente, o item que a maioria dos servidores concorda se refere a “fornecer ajuda a equipe em troca de seus esforços” (LTS01), sendo marcada por 38,5% dos servidores na escala 6 e por 27,7% na escala 7, somando 66,2% das respostas. E na categoria de gestão por exceção ativa, nota-se que os itens que se referem a “foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados” (LTS04) e “concentra total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas” (LTS22) receberam uma pontuação distribuída na escala, mas com 22,3% escala 2.

A Tabela 18 apresenta as médias (m) do estilo de liderança transacional, bem como o desvio padrão (dp), assimetria (As) e curtose (k).

Tabela 18

Estatística descritiva do estilo de liderança transacional

Itens	Categoria: Recompensa contingente			
	m	dp	As	k
LTS01	5,34	1,80	-1,21	0,34
LTS11	4,69	1,93	-0,69	-0,72
LTS16	4,85	1,82	-0,79	-0,30
LTS35	5,33	1,73	-1,00	0,11
Categoria: Gestão por Exceção Ativa				
LTS04	3,92	1,88	0,10	-1,19
LTS22	3,93	1,90	0,00	-1,13
LTS24	4,68	1,76	-0,67	-0,35
LTS27	3,54	1,80	0,29	-0,96
Média geral	4,54	1,83	-0,50	-0,52

As médias da liderança transacional variam entre 3,54 e 5,34. A menor média registrada se refere ao assunto “foca em falhas a fim de atingir os padrões esperados” (LTS27). O item com média mais elevada foi “fornece ajuda aos servidores em troca de seus esforços” (LTS01).

A Tabela 19 apresenta os resultados do estilo *laissez-faire* dividido em categorias, o número de respostas recebidas (n) por nível na escala e a frequência em porcentagem (%).

Tabela 19

Frequência e percentil do estilo de liderança *laissez-faire*

Escala Itens	Gestão por exceção passiva						
	1 n(%)	2 n(%)	3 n(%)	4 n(%)	5 n(%)	6 n(%)	7 n(%)
LLF03	21(16.2)	20(15.4)	17(13.1)	(20.8)	23(17.7)	12(9.2)	10(7.7)
LLF12	48(36.9)	38(29.2)	15(11.5)	11(8.5)	5(3.8)	8(6.2)	5(3.8)
LLF17	12(9.2)	10(7.7)	14(10.8)	34(26.2)	22(16.9)	29(22.3)	9(6.9)
LLF20	46(35.4)	38(29.2)	12(9.2)	14(10.8)	8(6.2)	6(4.6)	6(4.6)
<i>Laissez-faire</i>							
LLF05	57(43.8)	32(24.6)	8(6.2)	11(8.5)	10(7.7)	7(5.4)	5(3.8)
LLF07	76(58.5)	24(18.5)	9(6.9)	6(4.6)	5(3.8)	4(3.1)	6(4.6)
LLF28	46(35.4)	32(24.6)	7(5.4)	15(11.5)	11(8.5)	13(10.0)	6(4.6)
LLF33	53(40.8)	30(23.1)	14(10.8)	7(5.4)	13(10.0)	6(4.6)	7(5.4)

Na primeira categoria, a maioria das respostas ficou na escala 1 e 2, que configura discordância. O item mais pontuado se refere a “espera as coisas darem errado para começar a agir” (LLF12), isso significa que os servidores discordam desse item. Quanto a categoria *laissez-faire*, chama a atenção o item “normalmente é ausente quando solicitado” (LLF07), no qual 58,5% dos servidores marcaram que discordam totalmente deste item. O item “evita se envolver quando questões importantes surgem” (LLF05) também recebeu alta pontuação na escala 1, com 43,8% das respostas. Nota-se que a escala 1 e 2 receberam pontuação alta na maioria dos itens, exceto no item que afirma que acredita que “não se mexe no que está dando certo” (LLF17), que teve uma distribuição nas respostas, predominando a escala 4, 5 e 6.

A seguir é apresentada a Tabela 20 que apresenta médias (*m*) do estilo de liderança *laissez-faire*, bem como o desvio padrão (*dp*), assimetria (*As*) e curtose (*k*).

Tabela 20

Estatística descritiva do estilo *laissez-faire*

Itens	Categoria: Recompensa contingente			
	<i>m</i>	<i>dp</i>	<i>As</i>	<i>k</i>
LLF03	3,67	1,83	0,10	-0,99
LLF12	2,47	1,71	1,24	0,60
LLF17	4,28	1,69	-0,39	-0,66
LLF20	2,55	1,74	1,12	0,28
<i>Laissez-faire</i>				
LLF05	2,43	1,79	1,16	0,16
LLF07	2,05	1,69	1,75	2,08
LLF28	2,82	1,94	0,77	-0,78
LLF33	2,56	1,85	1,07	-0,05
Média geral	2,85	1,78	0,85	0,08

As médias da liderança *laissez-faire* variaram entre 2,05 e 4,28. O item com menor média afirma que o líder “normalmente é ausente quando solicitado” (LLF07). O item com maior média afirma que “acredita que não se mexe no que está dando certo” (LLF17).

4.1.2 Resultados descritivos dos tipos de comprometimento organizacional

Para identificar o tipo de comprometimento presente nos servidores da UFFS foi utilizado o modelo de Meyer e Allen (1991), composto por 18 (dezoito) itens e agrupado em três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. A Tabela 21 demonstra as frequências dos itens relacionados ao tipo de comprometimento organizacional afetivo, onde é apresentado o número de respostas recebidas (n) por nível na escala e a frequência em porcentagem (%).

Tabela 21

Frequência e percentil do tipo de comprometimento afetivo

Escala	1	2	3	4	5	6	7
Itens	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)
COA37	11(8.5)	7(5.4)	6(4.6)	30(23.1)	36(27.7)	25(19.2)	15(11.5)
COA38	11(8.5)	6(4.6)	9(6.9)	25(19.2)	29(22.3)	27(20.8)	23(17.7)
COA39	6(4.6)	6(4.6)	10(7.7)	22(16.9)	27(20.8)	36(27.7)	23(17.7)
COA40	5(3.8)	8(6.2)	9(6.9)	28(21.5)	25(19.2)	26(20.0)	29(22.3)
COA41	13(10.0)	8(6.2)	14(10.8)	14(10.8)	30(23.1)	32(24.6)	19(14.6)
COA42	4(3.1)	8(6.2)	6(4.6)	12(9.2)	24(18.5)	42(32.3)	34(26.2)

Observando os itens do comprometimento organizacional afetivo, percebe-se que a maioria das respostas estão entre 4 e 7 na escala, com predomínio da escala 6. O item que possui maior pontuação na escala 6 é “a UFFS possui um imenso significado pessoal pra mim” (COA42) com 32,3% das respostas. Nota-se também que os servidores se identificam com o item “eu me sinto integrado e familiarizado com a UFFS” (COA39), somando 45,4% de respostas na escala 6 e 7, demonstrando que concordam com a afirmação.

Na sequência, apresenta-se a Tabela 22 que descreve as médias (m) do tipo de comprometimento afetivo, bem como o desvio padrão (dp), assimetria (As) e curtose (k).

Tabela 22

Estatística descritiva do tipo de comprometimento afetivo

Itens	m	dp	As	k
COA37	4,60	1,66	-0,67	-0,10
COA38	4,75	1,77	-0,65	-0,34
COA39	4,98	1,62	-0,76	-0,05
COA40	4,95	1,67	-0,56	-0,41
COA41	4,63	1,85	-0,62	-0,66
COA42	5,35	1,61	-1,09	0,49
Média geral	4,88	1,70	-0,72	-0,18

As médias variam entre 4,60 e 5,35. O item com a menor média se refere a “eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha vida a esta Universidade” (COA37). A maior média diz respeito a “a UFFS tem um imenso significado pessoal para mim” (COA42).

A Tabela 23 demonstra as frequências dos itens relacionados ao tipo de comprometimento organizacional instrumental, onde é apresentado o número de respostas recebidas (n) por nível na escala e a frequência em porcentagem (%).

Tabela 23

Frequência e percentil do tipo de comprometimento instrumental

Escala	1	2	3	4	5	6	7
Itens	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)
COI43	20(15.4)	21(16.2)	12(9.2)	30(23.1)	16(12.3)	18(13.8)	13(10.0)
COI44	15(11.5)	12(9.2)	10(7.7)	25(19.2)	13(10.0)	28(21.5)	27(20.8)
COI45	24(18.5)	18(13.8)	13(10.0)	27(20.8)	11(8.5)	21(16.2)	16(12.3)
COI46	33(25.4)	23(17.7)	21(16.2)	23(17.7)	13(10.0)	9(6.9)	8(6.2)
COI47	30(23.1)	19(14.6)	16(12.3)	29(22.3)	16(12.3)	12(9.2)	8(6.2)
COI48	26(20.0)	26(20.0)	16(12.3)	21(16.2)	15(11.5)	15(11.5)	11(8.5)

A pontuação da escala se apresenta bem variada, sendo maior na escala 4, depois na escala 1 e em seguida na 2. A menor pontuação ocorreu na escala 7. O item que mais teve pontuação foi “eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFFS”(COI46) na escala 1 (25,4%). O item “mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFFS agora” (COI44) foi o mais marcado na escala 7 (20,8%).

A Tabela 24 descreve as médias (m) do tipo de comprometimento instrumental, bem como o desvio padrão (dp), assimetria (As) e curtose (k).

Tabela 24

Estatística descritiva do tipo de comprometimento instrumental

Itens	m	dp	As	k
COI43	3,82	1,92	0,05	-1,13
COI44	4,55	2,01	-0,41	-1,07
COI45	3,85	2,04	0,05	-1,27
COI46	3,15	1,84	0,51	-0,75
COI47	3,38	1,87	0,25	-1,00
COI48	3,48	1,95	0,31	-1,13
Média geral	3,71	1,94	0,13	-1,06

As médias variam entre 3,15 e 4,55. O item com menor média se refere à “eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFFS” (COI46) e o item com maior média diz que “mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFFS agora” (COI44).

A Tabela 25 demonstra as frequências dos itens relacionados ao tipo de comprometimento organizacional normativo, onde é apresentado o número de respostas recebidas (n) por nível na escala e a frequência em porcentagem (%).

Tabela 25

Frequência e percentil do tipo de comprometimento normativo

Escala	1	2	3	4	5	6	7
Itens	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)
CON49	21(16.2)	19(14.6)	14(10.8)	28(21.5)	14(10.8)	18(13.8)	16(12.3)
CON50	42(32.3)	26(20.0)	12(9.2)	25(19.2)	8(6.2)	13(10.0)	4(3.1)
CON51	50(38.5)	24(18.5)	14(10.8)	19(14.6)	8(6.2)	11(8.5)	4(3.1)
CON52	22(16.9)	7(5.4)	12(9.2)	22(16.9)	11(8.5)	24(18.5)	32(24.6)
CON53	44(33.8)	17(13.1)	7(5.4)	28(21.5)	17(13.1)	15(11.5)	2(1.5)
CON54	22(16.9)	14(10.8)	12(9.2)	30(23.1)	20(15.4)	16(12.3)	16(12.3)

Assim como observado nos itens do comprometimento instrumental, as frequências do comprometimento normativo também concentram a maior pontuação entre a escala 1 e 4, sendo a maior na escala 1. Sobre o item “eu me sentiria culpado se deixasse a UFFS agora” (CON51), 38,5% dos servidores discordam totalmente (1) do item, sendo este valor o maior nesta escala. Apenas 1,5% dos servidores concordam totalmente com o item “eu não sairia da UFFS agora, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas” (CON53). Entretanto, 33,8% dos servidores discordam totalmente deste item.

A Tabela 26 descreve as médias (m) do tipo de comprometimento normativo, bem como o desvio padrão (dp), assimetria (As) e curtose (k).

Tabela 26

Estatística descritiva do tipo de comprometimento normativo

Itens	m	dp	As	k
CON49	3,87	1,98	0,06	-1,18
CON50	2,89	1,83	0,61	-0,81
CON51	2,69	1,82	0,80	-0,54
CON52	4,48	2,16	-0,38	-1,22
CON53	3,08	1,88	0,27	-1,33
CON54	3,95	1,96	-0,07	-1,09
Média geral	3,49	1,94	0,21	-1,03

As médias dos itens variam entre 2,69 e 4,48. A menor média se refere ao item “eu me sentiria culpado se deixasse a UFFS agora” (CON51) e a maior média afirma que “a UFFS merece minha lealdade” (CON52).

4.1.3 Resultados descritivos do bem-estar no trabalho

Para mensurar o BET dos servidores da Reitoria da UFFS utilizou-se a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) de Paschoal e Tamayo (2008). O instrumento contempla 30 itens, divididos entre afetos positivos, afetos negativos e realizações. Para responder sobre os afetos, o servidor tinha que avaliar como se sentiu no trabalho nos último 30 dias, com base na escala de 1 (nunca senti) a 7 (sinto a todo momento). Para responder sobre as realizações no trabalho permaneceu a mesma escala dos constructos anteriores, onde discordo totalmente (1) e concordo totalmente (7).

A Tabela 27 traz o número de respostas recebidas (n) por nível na escala e a frequência em porcentagem (%) da dimensão dos afetos positivos do constructo do BET.

Tabela 27

Frequência dos afetos positivos do BET

Escala	1	2	3	4	5	6	7
Itens	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)
BAP55	13(10.0)	12(9.2)	12(9.2)	26(20.0)	32(24.6)	26(20.0)	9(6.9)
BAP56	12(9.2)	12(9.2)	18(13.8)	26(20.0)	30(23.1)	24(18.5)	8(6.2)
BAP57	12(9.2)	12(9.2)	20(15.4)	25(19.2)	30(23.1)	22(16.9)	9(6.9)
BAP58	14(10.8)	11(8.5)	11(8.5)	31(23.8)	29(22.3)	23(17.7)	11(8.5)
BAP59	12(9.2)	12(9.2)	14(10.8)	29(22.3)	29(22.3)	24(18.5)	10(7.7)
BAP60	12(9.2)	13(10.0)	15(11.5)	26(20.0)	29(22.3)	25(19.2)	10(7.7)
BAP61	10(7.7)	9(6.9)	10(7.7)	22(16.9)	37(28.5)	29(22.3)	13(10.0)
BAP62	12(9.2)	12(9.2)	7(5.4)	29(22.3)	27(20.8)	28(21.5)	15(11.5)
BAP63	16(12.3)	14(10.8)	15(11.5)	25(19.2)	27(20.8)	22(16.9)	11(8.5)

Dos afetos positivos, houve destaque para as escalas 4, 5 e 6, com maiores pontuações. Nestas escalas a pontuação se manteve bem parecida. Entretanto, vale comentar que as escalas 1, 2 e 3 também receberam pontuação. O item “disposição” (BAP61) e “orgulho” (BAP62) parecem ser os afetos positivos mais predominantes. A escala 7 que representa que os servidores sentem a todo momento foi a que menos foi marcada pelos participantes.

A Tabela 28 demonstra as médias (m) dos afetos positivos do BET, bem como o desvio padrão (dp), assimetria (As) e curtose (k).

Tabela 28

Estatística descritiva dos afetos positivos do BET

Itens	m	dp	As	k
BAP55	4,28	1,73	-0,46	-0,70
BAP56	4,18	1,69	-0,34	-0,75
BAP57	4,16	1,70	-0,28	-0,77
BAP58	4,25	1,74	-0,40	-0,68
BAP59	4,25	1,71	-0,37	-0,70
BAP60	4,25	1,73	-0,35	-0,79

BAP61	4,58	1,67	-0,66	-0,30
BAP62	4,47	1,78	-0,50	-0,65
BAP63	4,10	1,82	-0,24	-0,96
Média geral	4,28	1,73	-0,40	-0,70

Todos os afetos positivos possuem média entre 4,10 e 4,58. O sentimento de “tranquilidade” (BAP63) aparece com o menor resultado, e o sentimento com a maior média é a “disposição” (BAP61).

A Tabela 29 traz o número de respostas recebidas (*n*) por nível na escala e a frequência em porcentagem (%) da dimensão dos afetos negativos do constructo do BET.

Tabela 29

Frequência dos afetos negativos do BET

Escala	1	2	3	4	5	6	7
Itens	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)
BAN64	12(9.2)	23(17.7)	12(9.2)	36(27.7)	22(16.9)	17(13.1)	8(6.2)
BAN65	11(8.5)	21(16.2)	20(15.4)	25(19.2)	24(18.5)	19(14.6)	10(7.7)
BAN66	25(19.2)	21(16.2)	15(11.5)	23(17.7)	24(18.5)	15(11.5)	7(5.4)
BAN67	24(18.5)	18(13.8)	17(13.1)	26(20.0)	18(13.8)	11(8.5)	16(12.3)
BAN68	22(16.9)	24(18.5)	13(10.0)	26(20.0)	28(21.5)	8(6.2)	9(6.9)
BAN69	56(43.1)	18(13.8)	10(7.7)	23(17.7)	13(10.0)	4(3.1)	6(4.6)
BAN70	29(22.3)	23(17.7)	13(10.0)	23(17.7)	21(16.2)	12(9.2)	9(6.9)
BAN71	48(36.9)	18(13.8)	15(11.5)	16(12.3)	14(10.8)	8(6.2)	11(8.5)
BAN72	37(28.5)	15(11.5)	18(13.8)	16(12.3)	16(12.3)	9(6.9)	19(14.6)
BAN73	14(10.8)	22(16.9)	19(14.6)	25(19.2)	22(16.9)	16(12.3)	12(9.2)
BAN74	8(6.2)	17(13.1)	17(13.1)	24(18.5)	29(22.3)	14(10.8)	21(16.2)
BAN75	46(35.4)	22(16.9)	14(10.8)	24(18.5)	9(6.9)	6(4.6)	9(6.9)

Quanto aos afetos negativos, as maiores pontuações foram na escala 1, 2, 4 e 5, o que demonstra uma variação de opiniões. Na escala 1, que representa nunca senti, o afeto negativo mais marcado foi “com raiva” (BAN69) com 43,1% das respostas, seguido de “deprimido” (BAN71) com 36,9% e “entediado” (BAN75) com 35,4%. O sentimento de “preocupado” (BAN74) parece ser o mais presente, considerando as pontuações de toda a escala, assim como “tenso” (BAN65) que teve sua maior pontuação nas escalas 4 e 5.

A Tabela 30 mostra as médias (*m*) dos afetos negativos do BET, bem como o desvio padrão (*dp*), assimetria (*As*) e curtose (*k*).

Tabela 30

Estatística descritiva dos afetos negativos do BET

Itens	<i>m</i>	<i>dp</i>	<i>As</i>	<i>k</i>
BAN64	3,89	1,70	-0,04	-0,87
BAN65	3,98	1,75	-0,02	-0,99
BAN66	3,56	1,86	0,09	-1,16
BAN67	3,72	1,97	0,16	-1,09
BAN68	3,57	1,81	0,12	-1,00
BAN69	2,65	1,83	0,78	-0,53
BAN70	3,43	1,92	0,24	-1,13
BAN71	2,98	2,03	0,63	-0,89
BAN72	3,48	2,15	0,33	-1,24
BAN73	3,88	1,82	0,06	-1,02
BAN74	4,35	1,79	-0,13	-0,94
BAN75	2,86	1,89	0,74	-0,52
Média geral	3,53	1,88	0,25	-0,95

As médias variam entre 2,5 e 4,35. O item com a menor média é “com raiva” (BAN69) e “preocupado” (BAN74) com maior média.

A Tabela 31 traz o número de respostas recebidas (*n*) por nível na escala e a frequência em porcentagem (%) da dimensão de realizações do BET.

Tabela 31

Frequência das realizações do BET

Escala	1	2	3	4	5	6	7
Itens	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)	n(%)
BRE76	7(5.4)	10(7.7)	8(6.2)	13(10.0)	36(27.7)	40(30.8)	16(12.3)
BRE77	5(3.8)	7(5.4)	11(8.5)	10(7.7)	30(23.1)	39(30.0)	28(21.5)
BRE78	7(5.4)	7(5.4)	13(10.0)	17(13.1)	33(25.4)	31(23.8)	22(16.9)
BRE79	16(12.3)	14(10.8)	14(10.8)	28(21.5)	25(19.2)	19(14.6)	14(10.8)
BRE80	7(5.4)	8(6.2)	9(6.9)	15(11.5)	29(22.3)	40(30.8)	22(16.9)
BRE81	7(5.4)	4(3.1)	6(4.6)	16(12.3)	31(23.8)	46(35.4)	20(15.4)
BRE82	9(6.9)	9(6.9)	9(6.9)	23(17.7)	35(26.9)	29(22.3)	16(12.3)
BRE83	7(5.4)	10(7.7)	8(6.2)	25(19.2)	25(19.2)	30(23.1)	25(19.2)
BRE84	9(6.9)	6(4.6)	11(8.5)	15(11.5)	32(24.6)	32(24.6)	25(19.2)

Nota-se que a maioria das pontuações se concentra na escala 5, 6 e 7. Os resultados que mais chamam se referem ao item “atingo resultados que valorizo” (BRE81), que teve a maior pontuação na escala 6 e 7, e também o item “desenvolvo habilidades que considero importantes” (BRE77).

A Tabela 32 apresenta as médias (*m*) das realizações do BET, bem como o desvio padrão (*dp*), assimetria (*As*) e curtose (*k*).

Tabela 32

Estatística descritiva das realizações do BET

Itens	<i>m</i>	<i>dp</i>	<i>As</i>	<i>k</i>
BRE76	4,88	1,65	-0,89	0,01
BRE77	5,17	1,63	-0,94	0,14
BRE78	4,87	1,67	-0,69	-0,25
BRE79	4,12	1,85	-0,20	-0,95
BRE80	4,99	1,68	-0,88	-0,02
BRE81	5,14	1,55	-1,14	0,91
BRE82	4,67	1,68	-0,66	-0,27
BRE83	4,85	1,73	-0,62	-0,45
BRE84	4,93	1,74	-0,80	-0,15
Média geral	4,85	1,69	-0,76	-0,12

As médias variam entre 4,12 e 5,17. O item com a menor média se refere a “consigo recompensas importantes para mim” (BRE79). A afirmativa “desenvolvo habilidades que considero importantes” (BRE77) apresenta a maior média.

4.1.4 Relação entre constructos

Para responder as hipóteses H₁, H₂, H₃, H₄, que se referem às relações positivas e significativas entre os constructos e o efeito mediador do comprometimento, foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais com estimação por quadrados mínimos (SEM – PLS) (Hair Jr. *et al.*, 2014). Para isso, foi utilizado o *software* Adanco 2.2.1.

4.1.4.1 Especificação do modelo de mensuração

As variáveis latentes dos constructos foram tratadas como reflexivas e independentes (Hair Jr. *et al.*, 2014). As variáveis reflexivas devem estar correlacionadas entre si, normalmente representadas por escalas, a prioridade causal se dá no sentido do constructo para as variáveis e estas representam consequências do constructo (Hair Jr. *et al.*, 2014).

4.1.4.2 Estimação e avaliação do modelo

O primeiro passo para a análise consistiu na etapa de depuração da escala com base na população desta pesquisa, onde foram eliminados itens que apresentavam baixa carga fatorial (Bido, Godoy, Ferreira, Kenski & Scartezini, 2011). Hair Jr. *et al.* (2014) explicam que as cargas fatoriais são coeficientes padronizados entre -1 e +1 para cada relacionamento no modelo estrutural. Os coeficientes próximos a +1 indicam uma forte relação positiva e o mesmo ocorre com valores negativos. Valores próximos a 0 caracterizam relacionamento fraco e valores muito baixos próximos a 0 geralmente não são estatisticamente significativos.

Hair Jr. *et al.* (2014) comenta que itens com baixa carga fatorial podem comprometer os critérios de avaliação, e recomenda que permaneçam apenas cargas $>0,7$ na escala. Dessa forma, iniciou-se pela exclusão dos itens de cargas $<0,7$. Além disso, independente da carga fatorial, tiveram que ser excluídos alguns itens em função da multicolinearidade (estilos de liderança: LTF02, LTF10, LTF15, LTF16, LTF21, LTF26, LTF30, LTF31, LTF36; bem-estar no trabalho: BAP55, BAP56, BAP57, BAP58, BAP59, BRE76, BRE80). Hair Jr. *et al.* (2014) afirma que a colinearidade ocorre quando dois indicadores são altamente correlacionados, e quando mais de dois estão envolvidos denomina-se multicolinearidade.

Diante disso, após várias rodadas, permaneceram 13 itens de estilo de liderança de um total de 36, 6 itens de comprometimento organizacional do total de 18 e 10 itens de BET do total de 30. Os itens de estilos de liderança que permaneceram e suas cargas são apresentados na Tabela 33.

Tabela 33

Itens por estilo após análise de cargas

	Estilo de liderança		
	Itens	Cargas	Descrição
Liderança transformacional	LTF08	0.7915	Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.
	LTF09	0.8513	Fala de forma otimista.
	LTF13	0.8422	Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.
	LTF14	0.7989	Demonstra a importância de se ter um forte senso de obrigação.
	LTF18	0.8458	Vai além do interesse pessoal pelo bem do setor.
	LTF19	0.8673	Trata os servidores como pessoas ao invés de tratá-los apenas como parte de um setor.
	LTF23	0.8566	Leva em consideração as questões éticas e morais nas decisões.
	LTF29	0.8777	Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes.
	LTF32	0.8701	Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.
	LTF34	0.7541	Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.
Liderança transacional	LTS01	0.8270	Fornece ajuda a equipe em troca de seus esforços.
	LTS11	0.8748	Discute sobre a responsabilidade e objetivos de desempenho.
	LTS35	0.8757	Expressa satisfação quando os servidores correspondem às expectativas.

Nota-se que permaneceram apenas dois estilos de liderança, transformacional e transacional, com cargas entre 0.7541 e 0.8777. Além disso, chama a atenção que a maioria dos itens se referem ao estilo transformacional. Esse fato já foi visualizado na análise de componentes principais, que mostrou que para essa amostra predominam esses dois estilos de liderança. Os itens do estilo *laissez-faire* não apresentaram cargas suficientes ou não

atenderam a outros critérios para integrarem o modelo. Os itens da Tabela 34 podem traduzir as principais características dos gestores da Reitoria da UFFS na percepção dos participantes da pesquisa.

Quanto ao comprometimento organizacional, a Tabela 34 traz as informações dos itens que permaneceram no modelo e suas cargas.

Tabela 34

Itens da dimensão afetiva após análise de cargas

Comprometimento organizacional			
	Itens	Cargas	Descrição
Comprometimento afetivo	COA37	0.8200	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha vida a esta Universidade.
	COA38	0.7932	Eu realmente sinto os problemas da UFFS como se fossem meus.
	COA39	0.8759	Eu me sinto integrado e familiarizado com a UFFS.
	COA40	0.8151	Eu me sinto emocionalmente vinculado à UFFS.
	COA41	0.8923	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta Universidade.
	COA42	0.8094	A UFFS tem um imenso significado pessoal para mim.

Percebe-se que apenas a dimensão afetiva se mostrou importante para o público investigado. As cargas dos itens foram superiores a 0.7932. Chama a atenção que todos os itens dessa dimensão foram incluídos. Por outro lado, as dimensões instrumental e normativa não atenderam aos requisitos e tiveram que ser excluídos.

A Tabela 35 mostra as cargas dos itens do constructo do BET.

Tabela 35

Itens por dimensão após análise de cargas

Bem-estar no trabalho			
	Itens	Cargas	Descrição
Afetos positivos	BAP61	0.7019	Disposto
	BAP62	0.7910	Orgulhoso
Realização	BRE77	0.8220	Desenvolvo habilidades que considero importantes.
	BRE78	0.8898	Realizo atividades que expressam minhas capacidades.
	BRE79	0.7825	Consigo recompensas importantes para mim.
	BRE81	0.8594	Atinjo resultados que valorizo.
	BRE82	0.7956	Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.
	BRE83	0.7894	Faço o que realmente gosto de fazer.
	BRE84	0.8749	Expresso o que há de melhor em mim.

Após a depuração da escala, foi avaliado se o ajuste geral do modelo apresentava um resultado adequado partindo de um modelo estrutural saturado. Obteve-se o resultado SRMR= 0,0751, que segue a recomendação de Henseler *et al.* (2014).

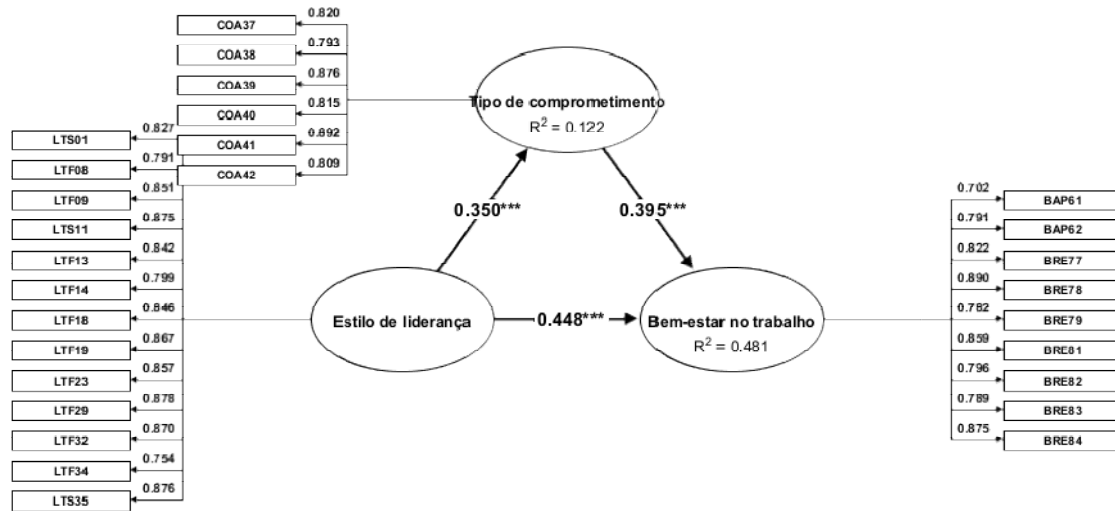


Figura 4. Representação gráfica do modelo

Fonte: *Software* ADANCO.

Além do processo de verificação das cargas fatoriais, foi realizado também o processo de verificação dos índices de confiabilidade e validade do modelo obtido, buscando estimar e avaliar as variáveis reflexivas. Sendo assim, foram observados os resultados da confiabilidade da consistência interna, a validade convergente e discriminante (Henseler *et al.*, 2009; Cruz, Frezatti, & Bido, 2015; Bido & Silva, 2019).

A Tabela 36 traz os resultados obtidos para a confiabilidade dos constructos e da validade convergente. Destaca-se a apresentação de três índices de confiabilidade, entretanto, baseou-se no índice alfa de Cronbach para avaliar se o constructo é representado de maneira confiável. Para isso, os valores devem ser superiores a 0,707 para que o constructo possa ser explicado por mais de 50% da variância das pontuações. Com base nisso, é possível afirmar que o índice de confiabilidade é atendido para os três constructos. Na mesma tabela, pode ser observada a validade convergente (AVE), onde espera-se um índice mínimo de > 0.5 (Hair Jr. *et al.*, 2014) para garantir a explicação de mais de 50% da variação dos indicadores.

Tabela 36

Confiabilidade e validade convergente do modelo obtido

Constructo	Confiabilidade dos constructos			Validade convergente
	Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A)	Jöreskog's rho (ρ_C)	Cronbach's alpha (α)	AVE
Estilo de liderança	0.9673	0.9693	0.9655	0.7086
Bem-estar no trabalho	0.9370	0.9461	0.9354	0.6620
Tipo de comprometimento	0.9417	0.9324	0.9143	0.6974

A validade discriminante é exposta na Tabela 37. Para chegar nesses resultados foi calculado inicialmente a razão Heterotrait-Monotrait de Correlações (HTMT), que avalia se duas variáveis latentes são estatisticamente diferentes (Benitez, Henseler, Castillo, & Schuberth, 2020). Na sequência foi analisado o critério de Fornell-Larcker (1981), que indica que os resultados obtidos nas correlações ao quadrado entre os constructos devem ser menores que os resultados obtidos no indicador AVE. Assim, é possível verificar que o modelo apresenta validade discriminante.

Tabela 37

Validade discriminante do modelo obtido

Constructo	Heterotrait-Monotrait de Correlações (HTMT)		
	Estilo de liderança	Bem-estar no trabalho	Tipo de comprometimento
Estilo de liderança			
Bem-estar no trabalho	0.6060		
Tipo de comprometimento	0.3488	0.5749	
	Critério de Fornell-Lacker		
Estilo de liderança	0.7086		
Bem-estar no trabalho	0.3436	0.6620	
Tipo de comprometimento	0.1224	0.3044	0.6974

A Tabela 38 mostra os indicadores de cargas, pesos e multicolinearidade das variáveis emergentes. Benitz *et al.* (2020) afirma que a carga dos item demonstra a contribuição do indicador para o constructo e valores > 0.7 indicam alta força de contribuição. Nota-se que do total de 28 itens, 8 estão com pontuação na casa do 0.7, o restante é superior a 0.8. Os pesos dos indicadores significam a contribuição relativa do indicador para seu constructo. A multicolinearidade entre os itens, representada pelo fator de inflação da variância (VIF), é avaliada para verificar como as correlações dos indicadores afetam o erro padrão das estimativas de peso. Para Hair Jr. *et al.* (2014), VIF=1 significa não correlacionado, VIF entre

1 e 5 moderadamente correlacionado e acima de 5 significa altamente correlacionado. Os VIF de todos os itens estão abaixo de 5.

Tabela 38

Cargas, pesos e VIF dos itens do modelo obtido

Constructo	Itens	Cargas	Pesos	VIF
Liderança transformacional	LTF08	0.7915	0.0834	2.7425
	LTF09	0.8513	0.0848	3.9577
	LTF13	0.8422	0.1056	3.8357
	LTF14	0.7989	0.0868	2.7042
	LTF18	0.8458	0.0832	3.1418
	LTF19	0.8673	0.0962	4.5699
	LTF23	0.8566	0.0855	3.9444
	LTF29	0.8777	0.1008	4.8581
	LTF32	0.8701	0.0900	4.1774
Liderança transaccional	LTS01	0.8270	0.0818	3.1314
	LTS11	0.8748	0.1015	4.3988
	LTS35	0.8757	0.0863	3.9934
Comprometimento afetivo	COA37	0.8200	0.2088	2.4600
	COA38	0.7932	0.1549	2.8625
	COA39	0.8759	0.2731	2.8208
	COA40	0.8151	0.1614	3.1513
	COA41	0.8923	0.2323	3.4524
	COA42	0.8094	0.1580	2.3980
Afetos positivos do BET	BAP61	0.7019	0.1352	3.0086
	BAP62	0.7910	0.1510	4.0233
Realizações do BET	BRE77	0.8220	0.1417	3.1626
	BRE78	0.8898	0.1392	4.5959
	BRE79	0.7825	0.1362	2.4704
	BRE81	0.8594	0.1437	3.7901
	BRE82	0.7956	0.1364	2.9682
	BRE83	0.7894	0.1112	3.0358
	BRE84	0.8749	0.1361	4.0731

Foram analisadas também as cargas cruzadas entre os itens do modelo obtido. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2014), as cargas cruzadas internas do constructo devem ser maiores do que as cargas cruzadas entre os constructos. Deste modo, a Tabela 39 apresenta essas informações. Verifica-se que as cargas internas do constructo dos estilos de liderança são maiores que 0.7, enquanto que nos outros dois constructos são menores que 0.57. No constructo do tipo de comprometimento, as cargas internas são maiores que 0.7 e nos demais

constructos menores que 0.61. No constructo do BET, as cargas internas são maiores que 0.7 enquanto que nos outros dois constructos são menores que 0.56. Diante disso, é constatada a validade do modelo de mensuração.

Tabela 39

Cargas cruzadas dos itens do modelo obtido

Constructos	Itens	Estilo de liderança	Bem-estar no trabalho	Tipo de comprometimento
Estilos de liderança	LTF08	0.7915	0.4453	0.2670
	LTF09	0.8513	0.4480	0.2796
	LTF13	0.8422	0.5703	0.3269
	LTF14	0.7989	0.5109	0.1982
	LTF18	0.8458	0.4214	0.3044
	LTF19	0.8673	0.5035	0.3250
	LTF23	0.8566	0.4654	0.2595
	LTF29	0.8777	0.5373	0.3239
	LTF32	0.8701	0.4866	0.2775
	LTF34	0.7541	0.5338	0.3595
	LTS01	0.8270	0.4310	0.2719
	LTS11	0.8748	0.5290	0.3462
	LTS35	0.8757	0.4782	0.2470
Tipo de comprometimento	COA37	0.3197	0.4507	0.8200
	COA38	0.2232	0.3434	0.7932
	COA39	0.3807	0.6133	0.8759
	COA40	0.1778	0.3925	0.8151
	COA41	0.3676	0.4941	0.8923
	COA42	0.1930	0.3723	0.8094
Bem-estar no trabalho	BAP60	0.5531	0.7019	0.3509
	BAP61	0.5680	0.7910	0.4445
	BAP62	0.5443	0.8220	0.4050
	BRE77	0.4552	0.8898	0.4828
	BRE78	0.4451	0.7825	0.4724
	BRE79	0.4964	0.8594	0.4703
	BRE81	0.4187	0.7956	0.5018
	BRE82	0.2975	0.7894	0.4559
	BRE83	0.4633	0.8749	0.4522
	BRE84	0.4631	0.8620	0.4531

Na Tabela 40 podem ser visualizadas as correlações entre os constructos. O maior resultado observado está entre o estilo de liderança e o BET (0.58), depois entre tipo de comprometimento e o BET (0.55) e por fim entre estilo de liderança e comprometimento

organizacional (0.34). A relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional sugere a existência de um efeito mediador. Considerando que as correlações encontradas são todas significativas, ou seja $p < 0.001$.

Tabela 40

Correlações entre os constructos

Constructo	Estilo de liderança	Bem-estar no trabalho	Tipo de comprometimento
Estilo de liderança	1.0000		
Bem-estar no trabalho	0.5862	1.0000	
Tipo de comprometimento	0.3499	0.5517	1.0000

Concluída a etapa de análise do modelo de mensuração, chega-se na etapa do processo de análise do modelo estrutural. Na sequência serão apresentados os resultados dos efeitos diretos, indiretos e por último os efeitos totais. A Tabela 41 mostra os efeitos diretos e indiretos.

Tabela 41

Inferência dos efeitos diretos e indiretos

	Efeitos diretos				
	Coefficiente original (β)	Média	Erro padrão	t-valor	p-valor
Estilo de liderança -> Bem-estar no trabalho	0.4480	0.4486	0.0720	6.2253	0.0000
Estilo de liderança -> Tipo de comprometimento	0.3499	0.3581	0.0782	4.4746	0.0000
Tipo de comprometimento -> Bem-estar no trabalho	0.3950	0.3966	0.0691	5.7153	0.0000
	Efeitos indiretos				
Estilo de liderança -> Bem-estar no trabalho	0.1382	0.1417	0.0392	3.5273	0.0004

Encontrou-se efeito direto entre estilo de liderança e BET (0.4480), entre estilo de liderança e tipo de comprometimento (0.3499) e também entre tipo de comprometimento e BET (0.3950). Além disso, constatou um único efeito indireto entre estilo de liderança e BET (0.1382). Considerando a existência deste efeito indireto, sugere-se a existência de um possível efeito mediador do tipo de comprometimento na relação entre o estilo de liderança e o BET.

Por fim, apresenta-se o modelo final de avaliação da estrutura teórica. Na Tabela 42 é possível visualizar os coeficientes caminho, resultados da variância explicada das variáveis dependentes (R^2) e tamanho do efeito (f^2). O tamanho do efeito implica no grau de força do

efeito, e segundo Cohen (1998) utiliza-se como referência os valores de que $f^2 < 0.020$ significa a não existência de efeito substancial, valores entre $0.020 \leq f^2 < 0.150$ implicam em efeito fraco, entre $0.150 \leq f^2 < 0.350$ efeito médio e valores de $f^2 \geq 0,350$ são considerados com tamanho do efeito grande. Apresenta-se o coeficiente original (β), média, erro padrão, t-valor, p-valor, tamanho do efeito (Cohen's f^2) e variância explicada (R^2 ajustado).

Tabela 42

Efeitos totais

	Coeficiente original (β)	Média	Erro padrão	t-valor	p-valor	Cohen's f^2	R^2 ajustado
Estilo de liderança -> Bem-estar no trabalho	0.5862	0.5903	0.0690	8.4987	0.0000	0.3390	0.4723
Estilo de liderança -> Tipo de comprometimento	0.3499	0.3581	0.0782	4.4746	0.0000	0.1395	0.1155
Tipo de comprometimento -> Bem-estar no trabalho	0.3950	0.3966	0.0691	5.7153	0.0000	0.2636	0.4723

A primeira hipótese que estabeleceu a relação positiva entre o estilo de liderança e o BET foi confirmada. O coeficiente original apresenta sentido positivo e a variância explicada aponta a relação válida para 47,23% da amostra. O tamanho do efeito é considerado grande. A segunda hipótese estima relação positiva entre estilo de liderança e tipo de comprometimento, que também foi confirmada. O coeficiente original mostra sentido positivo e a variância explicada indica a relação para 11,55% da amostra. O tamanho do efeito é fraco. A terceira hipótese estabeleceu que o tipo de comprometimento e o BET se relacionam positivamente, relação que foi confirmada também. O coeficiente original apresenta sentido positivo e a variância explicada aponta a relação válida para 47,23% da amostra. O tamanho do efeito é considerado médio.

A quarta hipótese estabeleceu que o tipo de comprometimento medeia parcialmente o estilo de liderança e o BET. Tendo em vista que foram encontradas relações significativas no modelo, evidenciadas pelos resultados de p-valor < 0.05 é possível concluir que existe um efeito mediador parcial sobre a relação entre estilo de liderança e BET (Hair Jr. *et al.* 2014; Bido & Silva, 2019). Diante dos resultados, apresenta-se a síntese da avaliação das hipóteses relacionadas a correlação entre os constructos na Tabela 43, onde é constatada a confirmação de todas as hipóteses.

Tabela 43

Resultado das hipóteses dos constructos

Hipótese	Resultado
H ₁ : Há relação positiva entre estilo de liderança e bem-estar no trabalho.	Confirmada
H ₂ : Há relação positiva entre estilo de liderança percebido no gestor e tipo de comprometimento.	Confirmada
H ₃ : Há relação positiva entre tipo de comprometimento e bem-estar no trabalho.	Confirmada
H ₄ : O tipo de comprometimento medeia a relação entre o estilo de liderança e o bem-estar no trabalho.	Confirmada

4.2 Discussão dos resultados

Esta seção apresenta a discussão dos resultados, iniciando pelos estilos de liderança, seguido pelo comprometimento organizacional, depois BET e por fim a relação entre os constructos. Deste modo, procurou-se discutir os resultados com a literatura existente sobre os constructos e compreender o que significam e como podem auxiliar a instituição estudada.

4.2.1 Estilos de liderança

Buscando identificar o estilo de liderança dos gestores da UFFS a partir da percepção dos servidores da Reitoria, constatou-se que os estilos transformacional e transacional receberam maior pontuação média na percepção dos servidores. Para Bass e Avolio (2004) a liderança consiste no processo no qual o líder inspira outras pessoas no sentido de compartilhar ou despende esforços para alcançar algum propósito. Os autores defendem a existência de três estilos de liderança: liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*. Cada estilo possui características específicas no que diz respeito ao relacionamento com os liderados.

A liderança transformacional é conhecida por ser baseada no compartilhamento de valores e princípios entre o líder e seus liderados (Burns, 1978). Trata-se de um relacionamento mais intenso, onde ocorre um envolvimento maior entre a equipe. As características da liderança transformacional estão relacionadas as seguintes categorias: influência idealizada atributos e comportamentos, que se refere ao aspecto emocional, onde o líder serve de espelho para os integrantes da equipe; motivação inspiracional, que significa a capacidade de transmitir altas expectativas; estimulação intelectual, que procura estimular a criatividade da equipe; e consideração individualizada, que está relacionada à atenção dada aos liderados, oferecendo apoio e suporte (Bass & Avolio, 2004). Os resultados apontam que para o estilo de liderança transformacional, todas as características deste estilo estão presentes nos gestores da UFFS, independente das categorias. Talvez o item que exija mais atenção se

refere ao compartilhamento de crenças e valores, que pertence a categoria da influência idealizada, que recebeu a menor média neste estilo ($m=3,99$).

De acordo com Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), os líderes transformacionais servem como modelo de inspiração para os liderados, e isso acontece por meio de uma comunicação eficaz que induz confiança, engajamento e satisfação. Além disso, os autores confirmaram a associação positiva entre o estilo de liderança transformacional e a satisfação no trabalho, confirmando também as expectativas fundamentadas na literatura sobre o tema.

Brant (2012) enfatiza que os líderes transformacionais são preocupados com a evolução e desenvolvimento de seus liderados, gerando um clima de confiança entre as partes. Burns (1978) explica que o líder transformacional deve agir com base nos princípios éticos no ambiente organizacional e que o carisma pode auxiliar no que diz respeito ao engajamento da equipe no alcance dos objetivos propostos pela organização. Os resultados mostram que os gestores da Reitoria da UFFS apresentam esta característica, respeitando as questões éticas e morais, pois este foi um dos aspectos de maior média na percepção dos respondentes ($m=5,67$). Deste modo, a instituição precisa pensar em alternativas que contribuam com o relacionamento entre os gestores e os servidores, criando uma relação de confiança, pautada no compartilhamento de valores, na ética e na comunicação eficaz.

O estilo transacional também está presente nos gestores da UFFS. Bass (2008) explica que esse estilo de liderança dissemina as expectativas e metas que são esperadas por meio do desempenho dos subordinados e realiza o acompanhamento, propondo ações corretivas sempre que julgar necessário. Bass (2008) ainda compara o conceito da liderança transacional com o conceito tradicional de gerente. Enquanto o estilo de liderança transformacional estabelece laços profundos com os liderados, o estilo transacional é visto como uma relação superficial, baseada em trocas de interesses focadas em objetivos pessoais (Burns, 1978).

Bass e Avolio (2004) estabelecem as seguintes categorias para o estilo de liderança transacional: recompensa contingente, que são recompensas materiais ou psicológicas em troca do alcance de algum objetivo; gestão por exceção (ativa) é a interferência do gestor conforme a situação, tentando não intervir no comportamento do liderado; e *laissez-faire*, consiste em um comportamento mais passivo, onde o líder recua na tomada de decisões. A categoria de gestão por exceção (ativa) foi a menos pontuada pelos servidores ($m=4,02$), e está relacionada ao monitoramento do desenvolvimento das atividades dos subordinados, dando *feedback* quando necessário. Por isso, seria importante criar uma rotina de *feedbacks* quanto ao desempenho dos servidores e gestores. Quanto à categoria de recompensa contingente, que aborda o desempenho, definição de objetivos, reconhecimentos e metas,

percebe-se que os servidores atribuem essas características aos gestores com a maior média ($m=5,05$).

Dias e Borges (2015) encontraram associação entre o estilo de liderança transacional e o desempenho para o serviço público, mas atentam ao fato de que o excesso do estilo transacional leva a um baixo envolvimento do servidor. Assim, sugerem que o governo repense suas estratégias de gestão de pessoas de modo a estimular o exercício da liderança transformacional, na qual o líder assume um papel inspirador, motivando sua equipe e tratando seus liderados de forma individual, com o objetivo de alcançar os objetivos da instituição.

De acordo com Rodrigues e Régis (2011) a liderança transacional diferencia-se da liderança transformacional, que orienta seus subordinados ao desenvolvimento das atividades com foco no coletivo e não apenas no individual. Entretanto, a liderança transacional não é um modelo necessariamente ruim, porém possui sua eficiência limitada em função do contrato subentendido que fica estabelecido entre as partes, onde cada um trabalha na expectativa de receber algo em troca.

O estilo de liderança *laissez-faire* parece não ser o estilo percebido nos gestores da UFFS. Este estilo caracteriza um líder ausente que se exime das responsabilidades (Bass, 1985). Percebe-se que somente um item relacionado ao estilo de liderança *laissez-faire* ficou no meio da escala de respostas, que é o fato de acreditar que “não se mexe no que está dando certo” ($m=4,28$), que pode ter dupla interpretação considerando que as demais respostas foram diferentes. Talvez esse resultado não queira dizer algo negativo, apenas demonstre uma posição de segurança e cautela por parte dos gestores. Uma investigação futura com características qualitativas pode contribuir para esclarecer este aspecto.

Contudo, parece que os servidores não percebem uma clara diferenciação entre os estilos de liderança transformacional ($m=4,93$) e transacional ($m=4,54$), pois as médias estão bem próximas. Percebe-se que algumas características estão mais evidentes, mas de modo geral, todas elas parecem estar presentes. Bergamini (2009) afirma que os modelos de liderança transformacional e transacional são complementares, isso significa que não possuem ideias opostas. No entanto, a liderança transformacional gera um nível maior de desempenho e esforço para os liderados do que a liderança transacional. Além disso, diante de condições de liderança transformacional, os indivíduos percebem maior apoio social do que outros que estão perante a liderança transacional (Bass & Avolio, 1993). Por fim, as ações adotadas para o desenvolvimento de líderes na instituição investigada precisam priorizar as competências transformacionais em comparação às transacionais.

A teoria da autodeterminação defende que as motivações diferem de acordo com o indivíduo, podendo ser determinadas e orientadas pelo contexto onde estão inseridos e pelos subsídios e necessidades psicológicas que são oferecidos (Leal, Miranda & Carmo, 2013). Deste modo, cabe ao gestor, através de suas atitudes e comportamentos propiciar o ambiente adequado para o estímulo da motivação dos servidores e conseqüentemente seu comportamento e desempenho para o trabalho.

4.2.2 Comprometimento organizacional

O tipo de comprometimento dos servidores é o afetivo ($m=4,88$). Nota-se que o tipo de comprometimento instrumental ($m=3,71$) e normativo ($m=3,49$) não fazem parte da percepção dos servidores. O comprometimento é definido por Meyer e Allen (1991) como um estado psicológico, que estabelece laços entre o indivíduo e a organização onde trabalha, e que influenciam na decisão da permanência ou não na organização. De acordo com os autores, o comprometimento é dividido em três tipos: afetivo, que expressa as emoções do indivíduo, fazendo que ele permaneça na organização porque quer; instrumental, que é caracterizado por uma necessidade, quando o indivíduo permanece porque precisa; e normativo, que está baseado em questões morais, no qual existe o sentimento de obrigação em permanecer na organização. Portanto, os servidores expressam sentimentos e laços afetivos.

Um dos motivos pode estar associado ao tempo em que as pessoas trabalham na instituição. A UFFS é uma universidade relativamente nova e muitos servidores começaram a trabalhar nela quando ainda estava sendo estruturada e vários servidores participaram desta etapa. De acordo com os dados demográficos, 81,54% dos servidores trabalha na UFFS há mais de 5 anos, enquanto 18,46 % trabalha há 5 anos ou menos.

Tamayo, Souza, Vilar, Ramos, Albernaz e Ferreira (2001) acreditam que talvez o tempo que o indivíduo permanece na organização pode contribuir para a construção de um vínculo afetivo com ela. O investimento pessoal realizado pelo servidor, o conhecimento aprofundado adquirido da universidade e de seus processos, as amizades desenvolvidas no ambiente de trabalho podem contribuir para o desenvolvimento do vínculo afetivo. Além disso, Lizote, Verdinelli e Nascimento (2017) encontraram resultados que demonstram que o comprometimento afetivo se relaciona positivamente com a satisfação no trabalho. Santos (2014) concluiu que trabalhadores não docentes, público de seu estudo, que apresentavam elevado comprometimento afetivo eram capazes de promover aumento do clima social e da produtividade, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, Vespasiano e Mendes (2017) constataram que a maioria dos TAEs, público de sua pesquisa, apresenta maior comprometimento normativo, caracterizado pelo sentimento de obrigação de permanecer na instituição, em função de normas e valores organizacionais. Além disso, os autores acreditam que o sentimento de obrigação em permanecer na instituição ocorre devido às queixas dos servidores sobre a falta de valorização e reconhecimento de seu trabalho por parte da Universidade onde trabalham. Dias e Borges (2015) comentam que indivíduos pouco comprometidos tendem a apresentar baixo desempenho, resistência a mudança, e altos índices de licença médica. Portanto, sabendo que o comprometimento afetivo é predominante nos servidores é possível buscar o aumento desse nível e reduzir as questões citadas por Dias e Borges (2015).

Essas informações vão ao encontro ao que diz a teoria da autodeterminação, de que os estudos da motivação procuram as condições que contribuem para o desempenho, a persistência e o desenvolvimento do ser humano (Deci & Ryan, 2008). O comprometimento pode ser visto como um motivador intrínseco, que é baseado na emoção sentida quando o indivíduo realiza algo por julgar interessante (Ryan & Deci, 2000). Com isso, reforça-se a importância do comprometimento para o desempenho e conseqüentemente a prestação de serviços de qualidade, que é o principal objetivo do serviço público.

4.2.3 Bem-estar no trabalho

Quanto ao BET do público investigado, observa-se que os afetos positivos ($m=4,28$) se sobressaem diante dos afetos negativos ($m=3,53$). Entretanto, a média dos afetos positivos mostra que os participantes não discordam, mas também não concordam com as afirmações de sentimentos positivos, de acordo com a escala. Com base em Warr (2007) e Waterman (1993), Paschoal e Tamayo (2008) apresentam o conceito de bem-estar no trabalho como a predominância de sentimentos positivos e a sensação da capacidade de expressão é desenvolvimento dos potenciais individuais de cada trabalhador em seu ambiente laboral. Nessa conjuntura, o BET é composto por aspectos afetivos (emoções e humores) e também cognitivos (percepção de realização). As emoções são capazes de criar e sustentar a motivação para o trabalho (Barsade & Gibson, 2007).

O aspecto cognitivo, também apresentou resultados de indecisão, porém estando bem próximo da concordância ($m=4,85$). Dentre as três dimensões que a escala aborda, os afetos negativos se mostraram abaixo do ponto médio da escala, porém estão bem próximas à indecisão, o que exige atenção por parte da organização para que esse resultado não aumente. Portanto, os resultados indicam que os servidores vivenciam moderadas experiências positivas

no trabalho, resultando em moderado bem-estar, considerando que os valores de afetos positivos e realizações encontram-se rapidamente acima do ponto médio da escala. Porém, as experiências negativas também são significativas para os servidores. Um dos motivos pode estar associado à sobrecarga de trabalho, pois as reclamações de falta de servidores são constantes. As questões de atendimento a várias normas e legislações também podem influenciar, tendo em vista que impõem baixa flexibilidade de atuação no serviço público.

Com base na teoria da autodeterminação, Ryan e Deci (2000) comentam que as necessidades psicológicas básicas dos seres humanos são responsáveis por aumentar o bem-estar quando satisfeitas. Almeida (2012) complementa que a autonomia, competência e pertencimento são necessidades psicológicas essenciais para a motivação autodeterminada, sendo vistas como necessidades universais. Porém, Ryan e Deci (2000) enfatizam que a automotivação, as relações sociais e o bem-estar geral podem ser afetados negativamente em ambientes desfavoráveis quando se busca satisfazer essas necessidades básicas. Por isso, é importante além de buscar atender às necessidades psicológicas dos servidores, criar também um ambiente saudável onde possam desenvolver suas atividades, estimulando o aumento dos níveis de BET.

Bizzi (2013) identificou um moderado bem-estar no trabalho em servidores da UFSM. Vespasiano e Mendes (2017) constataram a não existência de afetos positivos e negativos, tão pouco sentimentos de realizações do BET em servidores TAEs da FAFICH/UFMG. Os principais resultados encontrados por Corrêa, Lopes, Almeida e Camargo (2019) foram que o BET está presente de forma parcial no cotidiano de servidores penitenciários, e não foram encontrados resultados relativos a estresse laboral e síndrome de *burnout*. Percebeu-se que é muito difícil encontrar um estudo que tenha achado um nível alto de BET, geralmente os níveis são médios ou então nulos. Esta pesquisa contribui para mostrar que é necessário levar em conta o contexto de cada indivíduo, e que o BET é muito relativo.

Considerando as contribuições das perspectivas do BES e BEP, é possível compreender a complexidade do BET, que envolve sentimentos de afeto e também o desenvolvimento de potencialidades, por meio do sentimento de realização. Além dos fatores do trabalho, os de caráter pessoal também influenciam o BET, supondo que esses fatores interferem no humor e na felicidade das pessoas (Corrêa, Lopes, Almeida e Camargo, 2019). Ademais, pesquisadores de organizações estão cada vez mais reconhecendo que os afetos são inerente à experiência humana, e, portanto, inerentes a qualquer situação em que os humanos interajam entre si e com seu ambiente, inclusive no trabalho (Barsade & Gibson, 2007).

Portanto, estudar afetos oferecerá uma visão mais completa da vida organizacional (Barsade, Ramarajan, & Weten, 2009).

Contudo, é importante considerar que esta pesquisa foi realizada durante o período da pandemia devido ao Covid-19, e que os servidores estavam em trabalho remoto (*home-office*). A pandemia impactou em diversos aspectos, inclusive no bem-estar dos indivíduos. Por isso, não se pode desprezar esta situação, sendo necessário levar em conta que muitos afetos tanto positivos quanto negativos podem ter se alterado neste período.

4.2.4 Relação entre os constructos

Com base no modelo final obtido por meio da MEE, as associações entre os itens se mostraram positivamente significativas. Permaneceram no modelo 10 itens do estilo de liderança transformacional e 3 itens do estilo transacional. Esses itens se associam positivamente e significativamente com o tipo de comprometimento afetivo, com todos os 6 itens da dimensão. Igualmente, os itens do estilo transformacional e transacional e o tipo de comprometimento afetivo se associam de forma positiva e significativa com 2 itens dos afetos positivos e 7 itens da dimensão realizações do BET.

Diante dessa relação, constatou-se que o comprometimento afetivo do servidor faz com que ele perceba que os itens do estilo de liderança transformacional e transacional estão associados ao seu BET, configurando assim uma mediação parcial.

A hipótese H₁ trata da existência de relação positiva e significativa entre estilo de liderança e bem-estar no trabalho, e foi confirmada. Embora com força de magnitude média, o estilo de liderança dos gestores é capaz de influenciar o BET dos servidores. O coeficiente original possui sentido positivo ($\beta=0.5862$) e significativo ($p<0.001$). O coeficiente de determinação indicou representatividade de 47,23% da amostra e o tamanho do efeito é classificado como médio ($f^2= 0.3390$). Para o público investigado, identificou-se o estilo de liderança transformacional e transacional, que se relaciona com os afetos positivos e cognitivos do BET.

Arnold (2017) concluiu em seu estudo que a liderança transformacional prediz positivamente e negativamente medidas de bem-estar e mal-estar respectivamente. Constatou também a relação indireta da liderança transformacional com o bem-estar de funcionários, mas atenta ao fato de que descobertas recentes mostram que esses relacionamentos não são tão simples. Pinck e Sonnentag (2018) também abordaram o estilo de liderança transformacional em conjunto com o bem-estar. Os resultados mostraram que existe relação positiva entre a atenção plena do líder do estilo transformacional e o afeto positivo do bem-

estar dos liderados. Além disso, sabe-se que líderes que expressam afetos positivos podem provocar até mesmo contágio emocional nas organizações (Barsade, Coutifaris, & Pillmer, 2018).

Deste modo, a relação encontrada significa que o estilo de liderança pode contribuir para melhorar o bem-estar dos servidores da UFFS. Por isso, é necessário dar atenção aos gestores e a forma como se dá o exercício da liderança nos setores da universidade. Aliás, assim como o estilo de liderança pode auxiliar na melhoria dos níveis de BET, ele pode impactar também de forma negativa, dependendo de como a liderança é exercida, prejudicando e diminuindo os sentimentos positivos e de realizações e dando lugar aos sentimentos negativos que influenciam no BET dos servidores.

A hipótese H₂ estabeleceu que há relação positiva entre estilo de liderança percebido no gestor e tipo de comprometimento, e foi confirmada. O coeficiente original apresenta sentido positivo e significativo ($\beta=0.3499$; $p<0.001$) e o coeficiente de determinação indicou representação de 11,55% da amostra com efeito considerado fraco ($f^2=0.1395$). Esse resultado mostra que o estilo de liderança percebido pelos servidores da UFFS nos gestores diretos está relacionado ao tipo de comprometimento afetivo com a instituição.

Esta relação positiva e significativa também foi encontrada por Alves, Lizote, Teston e Zawadski (2020), em estudo realizado com uma equipe de vendedores. Guiomar (2010) constatou a existência de correlações positivas e significativas entre os estilos de liderança transformacional e transacional e a dimensão afetiva e normativa do comprometimento organizacional. Isso significa que quanto maior for o estilo de liderança, transformacional ou transacional de um gestor, maior é o comprometimento afetivo e normativo do trabalhador. Rua e Pires (2020) também confirmaram a relação entre o estilo de liderança transformacional com o comprometimento afetivo, em pesquisa realizada com servidores do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM). Desta forma, a presente pesquisa corrobora com os resultados encontrados pelos autores e salienta a importância da figura do líder para o comprometimento afetivo, reforçando a necessidade de desenvolver gestores transformacionais para estimular o sentimento afetivo dos servidores.

A liderança é capaz de afetar as atitudes, motivação e desempenho dos indivíduos de uma organização, que por sua vez podem afetar os níveis de comprometimento. Deste modo, os líderes, quando da integração com os liderados, utilizam uma combinação de características, habilidade e comportamentos que estão associados ao estilo de liderança (Silva, Nunes & Andrade, 2018). Por isso, é importante trabalhar no desenvolvimento dos gestores de modo que possam influenciar o comprometimento dos servidores.

Santos (2014) comenta que o estilo transformacional aumenta a disposição dos indivíduos em cumprir com as bases de poder, promovendo o comprometimento afetivo, do mesmo modo que a liderança autêntica prediz esse comprometimento. Da Silva (2020) concluiu a partir de seus resultados que o estilo de liderança ideal para ser adotado pelo líder para potencializar o comprometimento organizacional, é o estilo transformacional. Diante disso, evidencia-se a importância do exercício de um estilo orientado ao alcance dos objetivos institucionais, mas também de modo a estimular a criação de laços que estabeleçam o compromisso do servidor com a universidade.

A hipótese H₃ trata da existência de relação positiva e significativa entre tipo de comprometimento e bem-estar no trabalho, que também foi confirmada. O coeficiente original possui sentido positivo e significativo ($\beta=0.2636$; $p<0.001$) e o coeficiente de determinação mostra 43,23% de representação da amostra com efeito considerado médio ($f^2=0.2636$). Logo, para os servidores investigados, o tipo de comprometimento afetivo está relacionado positiva e significativamente ao bem-estar no trabalho.

Traldi e Demo (2012) constataram que a dimensão afetiva do comprometimento organizacional apareceu como principal preditor do BET e também da satisfação no trabalho, o que significa que quanto mais compromisso afetivo, maior é a percepção de afetos positivos do indivíduo no ambiente de trabalho. Os autores identificaram o comprometimento como preditor dos afetos positivos, afetos negativos (relação negativa) e realizações do BET. O comprometimento afetivo também é o principal preditor da satisfação com colegas, com a natureza do trabalho, com a chefia e com promoções. Sendo assim, os autores concluíram que o comprometimento organizacional influencia o BET e a satisfação no trabalho, e salientam a importância deste aspecto na tomada de decisão quanto a políticas de gestão.

Bizzi (2013) testou e confirmou a hipótese de que o bem-estar no trabalho impacta positivamente no comprometimento organizacional afetivo, corroborando com os resultados obtidos nesta pesquisa. Carneiro (2018) encontrou resultados que sugerem que o BET funciona tanto como antecedente como consequente do comprometimento organizacional, e isso significa que há indícios de que a associação entre os constructos ocorre de forma cíclica, ou seja, quanto mais o indivíduo se compromete com a organização, melhor tende a ser seus sentimentos afetivos em relação ao trabalho, igualmente, quanto maior a sensação de BET, maior o compromisso com a organização.

Sabendo disso, torna-se fundamental a tentativa da UFFS em proporcionar condições que trabalho que estimulem tanto os sentimentos positivos e de realização quanto para fortalecer o comprometimento afetivo dos servidores.

A última hipótese, H_4 , estabeleceu que o tipo de comprometimento medeia parcialmente a relação entre o estilo de liderança e o bem-estar no trabalho, que também foi confirmada em virtude da relação existente entre o estilo de liderança e o BET. Isso significa que o comprometimento afetivo identificado nos servidores da UFFS faz com que eles percebam que os estilos de liderança transformacional e transacional se associam ao seu BET.

Sousa e Mendonça (2009) buscaram analisar o poder mediacional do comprometimento organizacional afetivo na relação entre percepção de justiça e *burnout*. Os resultados mostraram que quando o professor, público de sua pesquisa, apresenta muito comprometimento afetivo e se considera injustiçado pela distribuição de recursos realizados pela universidade, aumenta a possibilidade do sentimento de exaustão emocional. Assim, quanto mais o professor é comprometido afetivamente, menor é a possibilidade de desenvolver *burnout*. Do mesmo modo, quanto mais os servidores da UFFS se mostram comprometimentos afetivamente, maior é a percepção do estilo de liderança transformacional e transacional e também tendem a sentir mais afetos positivos e de realizações no ambiente de trabalho.

Nayak e Sahoo (2015) realizaram um estudo em organizações da área da saúde da Índia e também identificaram a mediação parcial do comprometimento organizacional, mas entre o constructo da qualidade de vida no trabalho e a performance das organizações.

Para a UFFS, essa mediação mostra que o comprometimento afetivo é capaz de influenciar tanto os estilos de liderança como o BET dos servidores e a relação entre ambos, exigindo que este tipo de comprometimento seja cada vez mais estimulado. Sabendo que o comprometimento afetivo é baseado em laços afetivos, sugere-se o constante compartilhamento de valores e objetivos institucionais com os servidores, a promoção de integração para a familiarização com os colegas e a instituição de modo a fazer com que os servidores se sintam em casa e assim favorecer o estímulo de sentimentos positivos em relação ao trabalho e a instituição.

Diante disso, relembrem-se os objetivos específicos propostos neste estudo: a) verificar a relação entre estilo de liderança e bem estar no trabalho; b) identificar a relação entre o estilo de liderança e o tipo de comprometimento organizacional; c) averiguar a relação entre o tipo de comprometimento e bem-estar no trabalho; d) verificar a relação entre o estilo de liderança, bem-estar no trabalho e comprometimento organizacional. Deste modo, conclui-se que todos os objetivos foram atendidos e respondidos.

A questão investigativa do estudo é: quais ações podem ser propostas para desenvolver o estilo de liderança dos gestores e promover bem-estar a partir do tipo de

comprometimento dos servidores? Com isso, o capítulo seguinte apresenta uma lista de sugestões para a instituição, com objetivo de desenvolver o estilo de liderança e também buscar pela promoção de BET dos servidores, por meio do tipo de comprometimento afetivo.

5 Aplicabilidade do estudo

Considerando o objetivo geral desta pesquisa, que buscou propor ações no desenvolvimento do estilo de liderança e na promoção do bem-estar no trabalho a partir de comprometimento dos servidores da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), apresentam-se proposições que fazem parte da aplicabilidade deste estudo. Iniciando pelas ações que podem auxiliar no desenvolvimento do estilo de liderança dos gestores ou futuros gestores.

5.1 Trilha de aprendizagem e desenvolvimento com foco em habilidades de liderança transacionais e transformacionais de gestores

Tendo em vista a necessidade de aprimorar cada vez mais a gestão pública, com a finalidade de prestar serviços de qualidade para a sociedade, sugere-se algumas ações que podem ser implementadas para o desenvolvimento dos gestores da UFFS. O Governo Federal já tem mostrado que se preocupa com este aspecto, principalmente com a publicação da Portaria Conjunta Nº 254, de 23 de junho de 2020, que institui o Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro e o Programa Piloto LideraGOV de Desenvolvimento de líderes (Brasil, 2020). O programa é uma parceria entre a secretaria, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e o Centro de Liderança Pública (CLP) e tem como objetivo: “identificar, valorizar e desenvolver líderes dentro da Administração Pública Federal” (Brasil, 2020). Além do movimento nacional sobre o desenvolvimento de líderes, é importante que a UFFS demonstre esse interesse em desenvolver seus gestores, de modo a valorizar, reconhecer e dar suporte para o exercício adequado da liderança. Contribuindo deste modo com a atuação dos gestores, seu relacionamento com os servidores, bem como o atendimento dos objetivos organizacionais e principalmente a missão da UFFS.

Programa de capacitação para novos gestores e demais interessados. Consiste em um programa voltado especialmente a gestores e novos gestores, ou ainda servidores que pretendem ocupar Cargos Comissionados ou Funções de Confiança (Direção, Chefia ou Assessoramento). O programa precisa estar baseado em aspectos necessários para o bom desempenho da liderança e para preparar os gestores e futuros gestores para lidar com diferentes situações. Aspectos importantes para serem trabalhados: espírito de equipe, motivação, engajamento para alcance de objetivos, relacionamento de confiança com os servidores, compartilhamento de crenças e valores, estímulo da criatividade da equipe, gestão de conflitos, desenvolvimento das competências de cada indivíduo a prática de dar atenção especial e individualizada para cada

servidor do setor. Este programa poderá ser coordenado por servidores que tenham experiência em liderar pessoas ou então por um profissional contratado se assim julgar necessário.

Programa de autoconhecimento para gestores. O autoconhecimento significa ter consciência a respeito de si próprio, conhecer suas virtudes, pontos fortes e fracos, fraquezas, valores pessoais, perfil comportamental, enfim, diversas características sobre você mesmo que depois de descobertas podem ser desenvolvidas. Esse autoconhecimento permite o melhor controle de emoções, comportamentos e estimula o relacionamento de forma empática, apoiadora, motivadora e valorizando as competências individuais de cada integrante da equipe.

Pesquisas anuais. As pesquisas anuais podem ser realizadas com os gestores buscando identificar possíveis dificuldades, anseios e desafios ou para coletar sugestões de melhorias. Podem ser realizadas pesquisas também com os servidores a fim de avaliar o desempenho do gestor bem como coletar opiniões e sugestões. As pesquisas servem como acompanhamento, que permite a implementação de ações para corrigir falhas e melhorar processos. O importante é dar voz aos servidores, para que possam expor suas idéias e sugestões, e assim obter auxílio para a resolução de diversas questões.

Trilhas de aprendizagem. Baseadas em conhecimentos, habilidade e atitudes, as trilhas de aprendizagem podem ser elaboradas considerando várias competências, dependendo daquela que mais precisam ser desenvolvida. Serve como meio de aprendizagem contínua tanto de gestores como servidores no geral. Inicialmente, pode ser elaborada uma trilha que contemple temas de conhecimentos gerais e comuns a todos os gestores da instituição como legislação, ética, regulamentos e normas internas, obrigações, enfim. Assim como podem ser organizadas trilhas específicas para cada setor, dependendo da exigência de determinado conhecimento específico. De modo online, são organizados materiais que possibilitam ao servidor desenvolver diversas competências da liderança, como por exemplo: visão estratégica, gestão de pessoas, gestão de processos, gestão de conflitos, comunicação eficaz, gestão de mudanças, tomada de decisões, organização da rotina de trabalho, entre outras.

A elaboração dessas trilhas pode contar com o auxílio de servidores TAEs e docentes, podendo ser lançado um edital para que os interessados em elaborar e também mediar as atividades se inscrevam para participar.

Encontros de integração e troca de experiências. Os encontros de integração entre os gestores podem promover a troca de experiências, que permite o compartilhamento de situações, problemas, conflitos que podem servir de exemplo para a resolução de problemas semelhantes. A partir desses encontros, os gestores podem analisar além de situações problemáticas, bons exemplos para estimular e motivar a equipe no alcance dos objetivos institucionais e também

compartilhar formas de organização do trabalho, estimulando a criatividade e maneiras de tentar realizar mudanças positivas para o ambiente de trabalho.

Desenvolvimento de comunicação eficaz. O diálogo é a base para o bom relacionamento entre líder e liderado. Deste modo, o gestor precisa saber se comunicar de forma eficaz, transmitindo a mensagem adequadamente para o receptor. Considerando que os gestores da UFFS possuem diversas formações, o desenvolvimento da comunicação se torna necessária a fim de que a linguagem adotada possa ser compreendida por todos e que a mensagem seja interpretada de forma correta. A comunicação eficaz garante o bom desenvolvimento dos processos, a correta execução das atividades para o alcance dos objetivos, motivação, confiança, valorização e pode melhorar o clima organizacional.

5.2 Promoção de bem-estar dos servidores

Como tem sido enfatizado no decorrer de todo o trabalho, o bem-estar é aspecto de extrema importância para os servidores e o ambiente de trabalho. É necessário que a instituição sempre busque promover o bem-estar dos servidores, no sentido de aumentar os sentimentos positivos e de realizações em relação ao trabalho e a diminuir os sentimentos negativos, que prejudicam o desempenho e a saúde dos servidores.

Por isso, sugere-se a seguir algumas ações que podem contribuir para a promoção do BET dos servidores da UFFS, com objetivo de desenvolver e valorizar os servidores e também auxiliar na construção de uma gestão mais humanizada, com base no estabelecimento de vínculos positivos com o trabalho, reforçando o comprometimento afetivo.

Programa de boas-vindas para novos servidores. Consiste em oferecer um momento para que os novos servidores possam conhecer a instituição, sua história e principalmente sua estrutura. Poderá ser organizado em um dia com vários servidores, onde se apresenta como é o funcionamento da universidade, as legislações pertinentes, as funções de cada setor, em especial o de Gestão de Pessoas, que atende várias solicitações e demandas importantes da vida funcional do servidor. Esta integração promove a sensação de acolhimento, que já propicia um vínculo inicial com a universidade.

Aproveitamento de capacidades. Realizar uma avaliação de currículo dos novos servidores para analisar em qual setor suas experiências e potencialidades serão melhor aproveitadas. Disponibilizar edital de remoção semestral ou anual com vagas disponíveis nos setores e também uma lista de intenções/interesse de servidores que queiram trabalhar em outros setores, dando oportunidade para esses servidores de conhecer outro setor e até mesmo fazer algo

que talvez goste mais. O mesmo vale para servidores do mesmo setor, dar oportunidade para aqueles que queiram apenas trocar a função dentro do setor onde estão lotados.

Flexibilidade de horário de trabalho. O teletrabalho é uma opção de flexibilização de horário. Este aspecto além de poder contribuir com o bem-estar dos servidores é interessante para a instituição, pois permite maior produtividade e redução de custos. A experiência do trabalho remoto já foi forçada pela pandemia, e pode servir como base para a análise desta proposição.

Programa de acompanhamento dos servidores. Consistem em acompanhar o servidor, em vários aspectos, principalmente às questões relacionadas ao bem-estar. Pode ser por meio de encontros, pesquisas anuais ou solicitação de informações. A idéia é que a UFFS possa conhecer seu servidor e assim que notar que algo não vai bem poderá tomar decisões estratégicas para melhorar.

Criação de espaço de integração. Um espaço para integração entre os servidores que possibilite um momento de pausa, descontração, alimentação, descanso e relaxamento. Um espaço confortável contaria com mesa, cadeiras, puffs, geladeira, utensílios de cozinha e pia, enfim, onde os servidores possam fazer uma refeição, tomar um café, fazer uma leitura, uma confraternização. Bancos e espaços de convivência para o intervalo também são necessários.

Estímulo para organização do trabalho. Promover mudanças ou melhorias na organização do trabalho, por meio da divisão e planejamento das atividades, a partir do diálogo entre os gestores e servidores do setor. A divisão do trabalho evita a sobrecarga e assim o estresse e o esgotamento.

Reuniões para feedbacks. Feedbacks são sempre muito importantes para o desempenho. Estabelecer uma rotina de reuniões para dar esse retorno pode ser eficaz para o sentimento de valorização e também de motivação para executar as tarefas sempre da melhor forma possível.

Eventos de integração. Os eventos de integração ocorrem fora do local de trabalho, mas que estimulam o encontro de colegas e suas famílias para um momento descontraído, melhorando relacionamentos e criando laços de amizade. Pode ser uma tarde do chimarrão, dia das crianças, encontro pet, desenvolvimento de ações sociais, e confraternizações de modo geral.

Meios para valorizar o servidor. Criar um espaço no site para publicar notícias dos servidores, como alguma atividade desenvolvida no setor, ações sociais, conclusão de algum curso, publicação de algum artigo ou pesquisa, e demais informações ligadas tanto as questões do trabalho como da vida profissional do servidor.

Criar uma forma de homenagear o servidor no dia do seu aniversário, podendo ser um email enviado pelo Reitor, mostrando que o servidor é importante para a instituição.

A mesma homenagem vale para a comemoração ao tempo em que o servidor trabalha na UFFS. Criar uma maneira de homenagear os servidores que completam 5,10,15 anos se UFFS, pode ser por meio de um evento ou até um certificado de gratidão simbólico, para afirmar o reconhecimento por parte da instituição.

6 Conclusões

Este estudo teve como finalidade abordar os temas dos estilos de liderança, comprometimento e bem-estar no trabalho em uma IES de Santa Catarina, a Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, com sede na cidade de Chapecó/SC. O público da pesquisa foram os servidores TAEs lotados na Reitoria da instituição. Obteve-se 130 respostas por meio de questionário enviado ao *email* dos servidores. O objetivo geral da pesquisa consistiu em propor ações para o desenvolvimento do estilo de liderança e na promoção do bem-estar no trabalho dos servidores da UFFS.

Para atender aos objetivos específicos, foi aplicado um questionário com base em três instrumentos: o *Multifactor Leadership Questionnaire*® (MLQ) - Questionário Multifatorial de Liderança de Bass e Avolio (2004), que levantou a percepção dos servidores sobre o estilo de liderança dos gestores; o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) que identificou os tipos de comprometimento dos servidores; e a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), construída e validada por Paschoal e Tamayo (2008), que serviu para identificar o índice de bem-estar no trabalho dos servidores.

Sobre a percepção dos servidores sobre o estilo de liderança dos gestores, constatou-se que os estilos predominantes são o transformacional e transacional. A liderança transformacional é exercida pelo líder no contexto organizacional da UFFS pautada principalmente em questões éticas e morais, tratamento dos servidores como pessoas, confiança de que objetivos serão alcançados, avaliação de situações críticas e no otimismo. A liderança transacional relaciona-se ao cumprimento das tarefas e atividades com objetivos compartilhados que resultem no desempenho esperado pelo gestor, consistindo numa relação de troca, conforme preconiza Burns (1978). No contexto específico da UFFS, os gestores são escolhidos e nomeados pelo Reitor ou Pró-Reitor. A responsabilidade de liderar um setor específico, muitas vezes, com atribuições bem diferentes de sua formação ou competência, pode se caracterizar, como um fator limitante para o gestor. Neste caso, o líder transacional desenvolve o comportamento baseado na recompensa para entregar o resultado esperado.

Quanto ao tipo de comprometimento dos servidores, percebeu-se a dimensão afetiva é a mais evidente nos servidores. Os aspectos afetivos do comprometimento mais importantes para os servidores é o significado pessoal de cada um, o sentimento de integração e familiarização, e o envolvimento emocional existem entre o servidor e a instituição.

Quanto ao BET, dentre a dimensão dos afetos positivos, negativos e de realizações, constatou-se que as realizações apresentaram os melhores resultados, seguido dos afetos positivos e por fim os afetos negativos. Os resultados dos afetos negativos ficaram abaixo da

média da escala, mostrando que é o sentimento menos presente. Das principais realizações, os servidores acreditam que desenvolvem habilidades que consideram importantes e atingem resultados que valorizam. Dos afetos positivos, a maioria dos servidores se sentem dispostos, orgulhosos e animados. Por outro lado, existem sentimentos de preocupação, tensão e nervosismo.

Referente aos objetivos específicos, o primeiro buscou verificar a relação entre estilo de liderança e bem estar no trabalho. O estudo revela que o tipo de liderança transformacional e transacional exercida pelo gestor tem relação positiva no bem-estar dos liderados. Na liderança transformacional, os gestores desenvolvem uma relação de confiança e engajamento com os liderados, considerando os valores e missão da organização. O líder gestor reconhece e desenvolve a sua capacidade de entregar resultados para potencializar as capacidades e motivações dos liderados. Infere-se que no contexto da UFFS, há baixa rotatividade no quadro funcional, indicando que os servidores permanecem com vínculo empregatício por longo período, e pode evidenciar maior afetividade pelo convívio e senso de pertencimento com a organização.

O segundo objetivo buscou identificar a relação entre o estilo de liderança e o tipo de comprometimento organizacional. Identificou-se que o estilo de liderança percebido nos gestores está relacionado positiva e significativamente ao tipo de comprometimento dos servidores.

O terceiro objetivo procurou averiguar a relação entre o tipo de comprometimento e bem-estar no trabalho, esta relação foi positiva e significativa. O comprometimento afetivo está relacionado o estilo de liderança percebido no gestor e ao bem-estar no trabalho. A dimensão afetiva surge a partir do momento em que os servidores se identificam com a organização e compartilham dos mesmos valores (Meyer & Allen, 1991).

E por último, o quarto objetivo teve finalidade de verificar a relação entre o estilo de liderança, bem-estar no trabalho e comprometimento organizacional. Por meio da análise multivariada, constatou-se neste estudo, que o estilo de liderança transformacional e transacional estão associados ao tipo de comprometimento afetivo e ao bem-estar. A investigação constatou que o tipo de comprometimento exerce mediação parcial entre o estilo de liderança percebido no gestor e o bem-estar no trabalho dos servidores. Entre os tipos de comprometimentos, o afetivo está relacionado com o estilo de liderança percebido no gestor e ao bem-estar no trabalho. A relação do comprometimento afetivo entre líderes e liderados pode advir da característica do ambiente organizacional, que as pessoas se sentem cuidadas e satisfeitas com as suas necessidades individuais e coletivas. Este resultado corrobora as

afirmações de as emoções positivas expressas pelo líder, pode contagiar comportamentos e afetos positivos grupais (Barsade, Coutifaris, & Pillmer, 2018).

O objetivo geral, que também pode ser entendida como contribuição prática e empírica, apresenta propostas de ação concretas para o desenvolvimento dos estilos de liderança e para a promoção do bem-estar no trabalho a partir de comprometimento dos servidores da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) e que estão alinhadas com o decreto da PNDP, com o Código de Ética e com a Lei 8.112/1990. As ações sugeridas para desenvolvimento dos gestores estão baseadas nas características do estilo transformacional, que visa estimular um relacionamento saudável entre gestor e servidor, através da comunicação, feedbacks, compartilhamento de valores, integração e motivação. As ações de BET procuram aumentar os sentimentos positivos e de realização, por meio da criação de ambientes saudáveis, melhoraria nas condições de trabalho e no relacionamento entre colegas, estímulo da valorização e reconhecimento do servidor, enfim. Estas ações foram pensadas levando em conta o fortalecimento do vínculo afetivo do servidor com a instituição, de modo a aumentar o comprometimento. Portanto, conclui-se que todos os objetivos foram atendidos e respondidos.

Teoricamente, o estudo contribui para o apontamento realizado por Fonseca, Porto e Andrade (2015) já que amplia os estudos sobre liderança no Brasil. O fato de tratar a variável do bem-estar no trabalho como dependente no modelo propõe uma nova visão sobre a importância das pessoas para o mundo do trabalho (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, & Gerbasi, 2018). Contribui também por propor ações que influenciam diretamente no processo de concepção do comprometimento, conforme preconizam Nunes e Andrade (2019), e por ampliar estudos do comprometimento no contexto público (Lizote, Verdinelli & Nascimento, 2017; Oliveira & Rowe, 2018). Por evidenciar a importância do bem-estar em um contexto específico (Paz, Fernandes, Carneiro, & Melo, 2020) como instituições públicas brasileiras (Ekman, Lindgren, & Packendorff, 2018; Lizote, Verdinelli, & Nascimento, 2017). Por apresentar resultados de confiabilidade e validade dos instrumentos em uma nova amostra brasileira, o que contribui para a ampliação da fidedignidade dos instrumentos.

O estudo ainda contribui teoricamente para a Linha de Sustentabilidade e Organizações, para o desenvolvimento dos estudos alinhados ao objetivo3 da ONU, e para o Projeto de Pesquisa em Pessoas e Organizações.

Sobre as limitações, destaca-se que esta pesquisa foi realizada durante o período da pandemia devido ao Covid-19, e que os servidores estavam em trabalho remoto (*home-office*).

Além do acesso aos servidores ter ficado restrito aos meios online, os resultados podem ter sofrido alguma interferência, considerando que as condições de trabalho foram alteradas.

Ademais, o estudo envolveu apenas servidores da Reitoria, então para se ter um panorama geral de toda universidade, caberia envolver todos os servidores, inclusive a classe docente que também não participou desta pesquisa. Outro ponto relevante, que diz respeito especificamente aos estilos de liderança, é que as respostas são a partir da percepção dos servidores, caberia comparar estas informações com a percepção dos próprios líderes a respeito de sua atuação e características.

Tendo em vista a limitação sobre a percepção do estilo de liderança, sugere-se como estudo futuro a investigação dos estilos a partir da opinião dos líderes, de modo a compreender de maneira mais clara a relação entre líder e liderado. Além disso, por se tratar de uma pesquisa quantitativa, sugere-se a utilização de outros instrumentos de coleta de dados para aprofundar o estudo. Ademais, estudos qualitativos podem contribuir para melhor entendimento e compreensão dos constructos abordados nesta pesquisa.

Considerando os achados desta pesquisa, acredita-se que é interessante adicionar outros constructos ou substituir em pesquisas semelhantes. Por exemplo, seria importante conhecer a influência de habilidades sociais, competências, liderança pró-social, liderança carismática, saúde do servidor, clima e cultura organizacional, afetos implícitos, entre outros temas ligados à relação do indivíduo com seu ambiente de trabalho.

Referências

- Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de administração pública*, 41(SPE), 67-86. doi: org/10.1590/S0034-76122007000700005
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 20(2), 153-164. doi: org/10.1590/S0102-37722004000200008
- Almeida, D. M. S. (2012). *A motivação do aluno no ensino superior: um estudo exploratório*. (Dissertação de mestrado). Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, Brasil.
- Alves, C. S. R., Lizote, S. A., Teston, S. de F., & Zawadzki, P. (2020). Líderes transformacionais e transacionais contribuem para o comprometimento organizacional afetivo. Enanpad: Porto Alegre.
- Amador Ortiz, C. M. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 817-832.
- Andrade, R. S., Fernandes, S. R. P., & Bastos, A. V. B. (2013). Bem-estar subjetivo e comprometimento com a carreira: examinando suas relações entre professores de ensino superior. *Revista de Psicologia*, Fortaleza, v. 4 – n. 2, p. 47-60.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. *The nature of leadership*, 256-288.
- Appel, M., Wendt, G. W., & de Lima Argimon, I. I. (2010). A Teoria da Autodeterminação e as influências sócio-culturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista*, 16(2), 351-369.
- Arnold, KA (2017). Liderança transformacional e bem-estar psicológico dos funcionários: uma revisão e orientações para pesquisas futuras. *Jornal de Psicologia da Saúde Ocupacional*, 22 (3), 381–393. doi: org/10.1037/ocp0000062
- Bandeira, M. L., Marques, A. L., & Veiga, R. T. (2000). As dimensões múltiplas do comprometimento organizacional: um estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*, 4(2), 133-157. doi: org/10.1590/S1415-65552000000200008
- Barbetta, P.A. (2002) *Estatística aplicada às ciências sociais*. Editora da UFSC, Florianópolis.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31. Doi: org/10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook Of Leadership: theory, research, emmanagerial applications*. (4th R.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership And Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 112-121.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; *manual and sampler set*. Mind Garden.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J., & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. *Applied Psychology: Na International Review*, 45(1), 5-34. doi:org/10.1111/j.1464-0597.1996.tb00847.x
- Bastos, A. V. B. (1994). O Conceito de Comprometimento – Sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano no trabalho. *Organizações & Sociedade*, 1(2), 77-106.
- Bastos, A. V. B., Siqueira, M. M. M., Medeiros, C. A. F. & Menezes, I. G. (2011). *Comprometimento Organizacional*. Em Siqueira, M. M. M. (Org). Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Riliuid commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40. Doi: <https://doi.org/10.1086/222820>
- Benevides, V. L. A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros* (Dissertação de mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schubert, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2), 103-168. Doi: 10.1016/j.im.2019.05.003
- Bento, A. V. (2008). *Os estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira*. Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar-Trabalho Docente e Organizações Educativas, 145-157.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *EM-Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102-114.
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Enap, Brasília.
- Bido, D. D. S., Godoy, A. S., Ferreira, J. F., Kenski, J. M., & Scartezini, V. N. (2011). Examinando a relação entre aprendizagem individual, grupal e organizacional em uma instituição financeira. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 17(1), 58-85.
- Bido, D. S. (2018). *Curso de Modelagem de Equações Estruturais com Software Smart PLS*. Março, 2018, Universidade do Vale do Itajaí.
- Bido, D. S.; & Silva, D. (2019). Smart PLS 3: Especificação, Estimação, Avaliação e Relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536. Doi: 10.13058/raep.2019.v20n2.1545
- Bizzi, L. (2013). *O bem-estar no trabalho e suas relações com suporte e comprometimento organizacional afetivo: Estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.

- Brant, P. S. (2012) *A relação entre líderes e membros (LMX), estilos de Liderança e seus impactos na Satisfação no trabalho*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC), Belo Horizonte.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Perenium.
- Campbell, A. (1976). Subjective measures of well-being. *American Psychologist*, 31, 117-124. doi:org/10.1037/0003-066X.31.2.117
- Carneiro, L. L. (2014). *Bem-estar, comprometimento e voz: um modelo explicativo da relação indivíduo-trabalho-organização na perspectiva da psicologia positiva*. Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, Brasil.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. (2nd R.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colares, A., Castro, M. C. C. S., Neto, J. E. B., & da Cunha, J. V. A. (2019). Motivação docente na pós-graduação *stricto sensu*: uma análise a partir da teoria da autodeterminação. *Revista Contabilidade & Finanças*, 27, 1-15. Doi: 10.1590/1808-057x201909090
- Corrêa, J. S., Lopes, L. F. D., Almeida, D. M., & Camargo, M. E. (2019). Bem-estar no trabalho e síndrome de *burnout*: Faces opostas no labor penitenciário. *Revista de administração Mackenzie*, 20(3). Doi:10.1590/1678-6971/eRAMG190149
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2018). Why leadership of public leadership research matters: and what to do about it. *Public Management Review*, 20(9), 1265-1286. doi: org/10.1080/14719037.2017.1348731
- Cruz, A. P. C.; Frezatti, F.; & Bido, D. S. (2015). Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(6), 772-794.
- Cunha Nascimento, D., Tibana, R. A., de Melo, G. F., & Prestes, J. (2015). Testes de normalidade em análises estatísticas: uma orientação para praticantes em ciências da saúde e atividade física. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 14(2).
- Custódio, L., Siqueira, C., Viegas, G., Pinto, V., Silva, R. da (2013). Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. *Anais do Seminário em Administração – SemeAD*, São Paulo, SP, Brasil.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2013). *Estatística sem Matemática para Psicologia*. 5. Ed. Porto Alegre: EditoraPenso.
- Daniels, K. (2000). Measures of Five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294. doi:org/10.1177/a010564

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: human need sand the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macro theory of human motivation, development, and health. *Canadi na psychology/Psychologiecanadienne*, 49(3), 182. doi:org/10.1037/a0012801
- Decreto N° 1.171, de 22 de junho de 1994.* Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm
- Decreto N° 1.916, de 23 de maio de 1996.* Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1916.htm
- Decreto N° 9.991, de 28 de agosto de 2019.* Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35
- Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. (2018). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Cenário da Produção Nacional de Primeira Linha e Agenda de Pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 251-263. doi: org/10.1590/1679-395159073
- Dessen, M. C., & Paz, M. (2009). Indicadores de Bem-estar Pessoal nas Organizações: em busca de uma avaliação. *Anais do XXXIII Encontro da ANPAD–EnANPAD*, 1, 1-112.
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 200-221. doi: org/10.1590/1413-2311.0542014.53468
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychologica lBulletin*, 95(3), 542-575. doi: 10.1007/978-90-481-2350-6 2
- Diener, E. (1995). A value based Ri for measuring national quality of life. *Social Indicators Research*, 36, 107-127.
- Diener, E. (2001). Subjective well-being. Em N. J. Smelser & P. B. Baltes (Orgs.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. Oxford: Elsevier.
- Diener, E., Suh, E. & Oishi, S. (1997). Recent Findings On Subjective Well Being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41.
- Diener, E., & Lucas, R. E. (2000). Subjective Emotional well-being. *Handbook Of Emotions*, 2, 325-337.
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R. & Smith, H. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. Doi: 10.1037 / 0033-2909.125.2.276

- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., & Sanders, L. D. (2012). The challenge defining well being. *International Journal Wellbeing*, 2(3).
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1998). *Attitude Structure And Function*. In D. T. Gilbert, S. T.
- Ekman, M., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2018). Universities need leadership, academics need management: discursive tensions and voids in the deregulation of Swedish higher education legislation. *Higher Education*, 75(2), 299-321. doi: 10.1007/s10734-017-0140-2
- Escandon-Barbosa, D. M.; & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo em desempenho de R empresas exportadoras colombianas. *Est. Gere.*, 32(139), 137-145. doi:org/10.1016/j.estger.2016.04.001
- Farias Filho, M. C., & Miranda, S. M. (2016). Práticas Inovadoras e Estilo de Liderança na Gestão Pública Municipal Paraense. *Revista Pretexto*, 17(4), 65-80. doi: org/10.21714/pretexto.v17i4.3577
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ferreira, M. C., Silva, A. P. C., Fernandes, H., & Pacheco, S. (2008). Desenvolvimento e validação de uma escala de afetos no trabalho. *Revista de Avaliação Psicológica*, 7, 143-150
- Finney, S.J. & DiStefano, C. (2006). Non-normal and Categorical data instructional equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.). *Structural equation modeling: a second course* (pp. 269–314). Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing
- Fonseca, A. M., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310. Doi: 10.1590/1982- 7849rac20151404
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3).
- Galinha, I., & Ribeiro, J. L. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjectivo. *Psicologia, saúde & doenças*, 6(2), 203-214.
- Guiomar, A. S. B. (2010). *Relação entre os estilos de liderança transformacional, transaccional e laissez-faire e o comprometimento organizacional* (Dissertação de mestrado). Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa, Portugal.
- Hair Jr. J. F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. 6 (R.). Porto Alegre: Bookman.
- Hair Jr. J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial Least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. London: Sage.

- Harms, P. D., Wood, D., Landay, K., Lester, P. B., & Lester, G. V. (2018). Autocratic leaders and authoritarian followers revisited: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 105-122. doi: org/10.1016/j.leaqua.2017.12.007
- Henseler, J., Dijkstra, T., Sarstedt, M., Ringle, C., Diamantopoulos, A., Straub, D., Ketchen, D., Hair, F., Hult, G., & Calatone, R. (2014). Common beliefs and reality about PLS: comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209. Doi: 10.1177/1094428114526928.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing*. Emerald Group Publishing Limited. doi: org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014
- Henseler, J.; Ringle, C. M.; Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Hersey, P. (1986). *Psicologia para administradores de empresas: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo, EPU.
- Hintea, C. (2015). Transformational Leadership and Performance in the Romanian Public Administration. *Revista de Cercetare și Intervenție Socială*, (51), 103-121.
- Hooijberg, R., & Choi, J. (2001). The RILU organizational characteristics on leadership effectiveness models: An examination of leadership in a private and a public sector organization. *Administration & Society*, 33(4), 403-431. doi: org/10.1177/0095399701334002
- Hussey, R., & Collins, J. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Cidade: Editora.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. doi: org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006
- Kunkel, F. I. R., & Vieira, K. M. (2012). Bem-estar no trabalho: Um estudo junto aos servidores públicos da Prefeitura Municipal de Cerro Largo, Rio Grande do Sul. *Gestão & Regionalidade*, 28(83).
- Lacombe, F. (2007). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159.
- Leal, E. A., Miranda, G. J., & Carmo, C. R. S. (2013). Teoria da autodeterminação: uma análise da motivação dos estudantes do curso de ciências contábeis. *Revista Contabilidade & Finanças*, 24(62), 162-173. doi: org/10.1590/S1519-70772013000200007
- Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm

Lei Nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm

Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm

Leite, N. R. P., & de Albuquerque, L. G. (2011). Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. *Revista de Administração*, 46(1), 19-31. doi: <https://doi.org/10.5700/rausp0995>

Lizote, S. A., Alves, C. S. R., & Cavalheiro, C. C. (2019). Perceived organizational factor, internal marketing and organizational commitment in university teachers. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(2), 88-107. doi: [org/10.12712/rpca.v13i2.28209](https://doi.org/10.12712/rpca.v13i2.28209)

Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. D. (2017). Relação do comprometimento organizacional e da satisfação no trabalho de funcionários públicos municipais. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 947-967. doi: [org/10.1590/0034-7612156382](https://doi.org/10.1590/0034-7612156382)

Mainardes, E. W., & Domingues, M. J. (2010). Estilos de liderança: estudo de caso em uma organização militar. *Revista de Administração da Unimep*, 8(2), 35-50.

Marques, G. M., Medeiros, C. A. F., França, A. G. C., & Ribeiro, M. F. G. (2007). Estilos de liderança e comprometimento organizacional: uma aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) no Brasil. *Revista ADM.MADE*, 11(2), 99-125.

Medeiros, C. A. F., & Enders, W. T. (1998). Validação do modelo de conceitualização de três componentes do comprometimento organizacional (Meyer e Allen, 1991). *Revista de Administração Contemporânea*, 2(3), 67-87. doi: [org/10.1590/S1415-65551998000300005](https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000300005)

Medeiros, C. A. F., Albuquerque, L. G. D., Siqueira, M., & Marques, G. M. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209. doi: [org/10.1590/S1415-65552003000400010](https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000400010)

Meleiro, A. R., & Siqueira, M. M. M. (2005). Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho. *Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Org.), Anais do XXIX ENANPAD. Brasília: ANPAD.*

- Melo, E., A., A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Messias, F., Mendes, J., & Monteiro, I. (2013). O impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores—o papel dos líderes e dos gestores na construção de modelos que promovam o bem-estar psicológico no trabalho. *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*, (22), 59-75.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi: org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Moore, D. S. (2005). *A estatística básica e sua prática*. 3. R. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500. doi: org/10.5465/amr.1983.4284606
- Moura, A. F. G., Silva, M. R., & Carvalho, L. C. (2019). Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores e Não Servidores do Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul. *Desafio Online*, 7(1), 43-67.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R.T. (1998) Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387-401. doi: org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6
- Muniz Filho, S. M. S. (2013) *Os efeitos do estilo de liderança no comprometimento organizacional dos profissionais de tecnologia da informação*. 90 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Nações Unidas (2020). Recuperado de: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>
- Nayak, T., & Sahoo, C. K. (2015). Quality of work life and organizational performance: The mediating role of employee commitment. *Journal of health management*, 17(3), 263-273.
- Nogueira, M. L. O., Costa, L. V., & Claro, J. A. C. D. S. (2015). Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(2), 707-736. Doi: 10.18593/race.v14i2.5885
- Northouse, P. G. (2017). *Introduction to leadership: concepts and practice*. (4th R). Thousand Oaks: Sage.
- Novo, R. F. (2003). *Para além da Eudaimonia: O Bem-Estar Psicológico em mulheres na idade adulta avançada*. Coimbra: Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação para a Ciência e Tecnologia.
- Nunes, T. S., & Günther, H. F. (2019). A percepção dos servidores universitários sobre a liderança na Universidade Federal de Santa Catarina. *RAUnP-ISSN 1984-4204*. doi: org/10.21714/raunp

- Oliveira, A. F., Gomide Jr, S., & Poli, B. V. S. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–26. Doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200105
- Oliveira, F. B. D., Sant’Anna, A. D. S., & Vaz, S. L. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, 44(6), 1453-1475.
- Oliveira, G. (1981). Quebra e violação do contrato psicológico: efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. *Revista FOCO*. ISSN, 223X.
- Oliveira, P. N., & Rowe, D. E. O. (2018). Organizational Commitment in the Public Sector: Review and Research Agenda. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 12(2), 43-54.
- Ostrom, T. M. (1969). The relationship between the affective, behavioral, and cognitive components of attitude. *Journal of experimental social psychology*, 5(1), 12-30.
- Palacios, K. P. E. & Peixoto, A. L. A. (2015) *Ferramenta de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22
- Pauli, J., Cerutti, P. S., & Andréis, S. A. (2018). Cidadania Organizacional, Suporte e Bem-Estar no Trabalho em Organizações Públicas. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 11(Ed. Especial 1), 50-73. Doi:10.19177/reen
- Paz, M., Fernandes, S., Carneiro, L., & Melo, E. (2020). Bem-Estar Pessoal nas Organizações e Qualidade de Vida Organizacional: O Papel Mediador da Cultura Organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-37. doi: 10.1590/1678-6971/ eRAMD200122
- PDI UFFS (2020). *Plano de Desenvolvimento Institucional*. Recuperado de: https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/plano_de_desenvolvimento_institucional/pdi-2019-2023
- Pinck, A. S., & Sonnentag, S. (2018). Leader mindfulness and employee well-being: the mediating role of transformational leadership. *Mindfulness*, 9(3), 884-896.
- Policarpo, R. V. S., & Borges, R. S. G. (2016). Mudança Organizacional: Os Efeitos dos Estilos de Liderança no Comportamento dos Trabalhadores. *Revista Economia & Gestão*, 16(45), 78-102.
- Polizzi Filho, A., & Claro, J. A. C. dos S. (2019). O impacto de bem-estar no trabalho e capital psicológico sobre intenção de rotatividade: Um estudo com professores. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2). Doi:10.1590/1678-6971/eRAMG190064
- Portal da Transparência (2020). Recuperado de: <http://www.portaltransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/servidores-publicos>

- Portaria Conjunta N° 254, de 23 de junho de 2020.* Institui o Grupo de Desenvolvimento de Líderes do Futuro e o Programa Piloto "LideraGOV" de Desenvolvimento de Líderes. Recuperado de: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-conjunta-n-254-de-23-de-junho-de-2020-263187095>
- Prado, P. H. M., Korelo, J. C., & Silva, D. M. L. D. (2014). Análise de mediação, moderação e processos condicionais. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(4), 04-24.
- Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.
- Ringle, C. M., Silva, D., & Bido, D. S. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do Adanco. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. Doi: 10.5585/remark.v13i2.2717
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. Saraiva.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- Robbins, S. P., & Moreira C. K. (2005). *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S.P. (2005). *Comportamento organizacional*. 11. R. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Robertson, I. & Cooper, C. (2011) *Well-Being: Productivity and Happiness at Work*, Palgrave Macmillan.
- Rocha Sobrinho, F., & Porto, J. B. (2012). Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 253-270. doi: org/10.1590/S1415-65552012000200006
- Rodrigues, C. L. C., & Regis, H. P. (2011). Estilos de liderança em TI na Administração Pública. In *Décima Conferência Iberoamericana Em Sistemas, Cibernética e Informática: CISCI*.
- Rua, O. L., & Pires, D. (2020). Relacionando liderança transformacional e comprometimento organizacional em educação: evidência do Brasil. *European Journal of Applied Business and Management*, 6(1).
- Rudio, F.V (1985). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. 9. R. Petrópolis: Vozes.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. Doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human Potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–66. doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). A self-determination theory approach to psychotherapy: The motivation albasis for effective change. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 186–193. doi: org/10.1037/a0012753.

- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Exploration on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Sadler, P. (2003). *Leadership and Organizational Learning*. In: Dierkes, M. et al. Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford: Oxford University Press, p. 415-427.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Modelos de Pesquisa*. In Metodologia de pesquisa (3ªR, p. 152–223). São Paulo: McGraw-Hill.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: Relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744-764. doi.org/10.1590/S1415-6552012000500007
- Santos, A. C. F. C. D. A. (2014). Liderança e comprometimento: estudo exploratório realizado com docentes e não docentes da Universidade do Algarve. (Tese de doutorado). Universidade do Algarve. Faro, Portugal.
- Seemann, J. S. (2017) Estilo de Liderança do Docente Universitário e as Relações Interpessoais na Visão dos Discentes. 2017. 97 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000, January). Positive Psychology: Na Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. Doi: 10.1037//0003-066X.55.1.5
- Silva Pereira, A., & Lopes, D. D. (2019). Comprometimento e Enrincheiramento Organizacional e suas relações com o Engajamento no Trabalho: um estudo com servidores técnico-administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. *Desenvolvimento em Questão*, 17(48), 139-158. doi: [org/10.21527/2237-6453.2019.48.139-158](https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.48.139-158)
- Silva, J. R. V. (2020). Liderança eficaz : o alcance do comprometimento organizacional. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Silva, P. L. D., Nunes, S. C., & Andrade, D. F. (2019). Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(2), 291-311. doi: [org/10.7819/rbgn.v21i2.3975](https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i2.3975)
- Silva, P.L. (2015). *Relação entre estilo do líder e o comprometimento dos liderados: levantamento com profissionais no Ril*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr, S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 317-348.
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209. doi: [org/10.1590/S0102-37722008000200010](https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010)
- Sobral, F.; Peci, A.(2008) *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Prentice Hall.

- Sohmen, V. S. (2013). Leadership and team work: Two sides of the same coin. *Journal of IT and Economic Development*, 4(2), 1-18.
- Sousa, I. F., & Mendonça, H. (2009). *Burnout* em professores universitários: impacto de percepções de justiça e comprometimento afetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 25(4), 499-508. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000400005>
- Tamayo, A., de Souza, M. G., Vilar, L. S., Ramos, J. L., Albernaz, J. V., & Ferreira, N. P. (2001). Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 17(1), 27-35. Doi: doi.org/10.1590/S0102-37722001000100006
- The jamovi Ril (2020). Jamovi (Version 1.2) [Computer Software]. Recuperado de: <https://www.jamovi.org>.
- Traldi, Maria Teodora Farias, & Demo, Gisela. (2012). Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. *REAd. Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 18(2), 290-316. doi: [org/10.1590/S1413-23112012000200001](https://doi.org/10.1590/S1413-23112012000200001)
- Tummers, L., & Knies, E. (2016). Measuring public leadership: Developing scales for four key public leadership roles. *Public Administration*, 94(2), 433-451.
- Universidade Federal da Fronteira Sul (2020). Recuperado de: <https://www.uffs.edu.br/>
- Vespasiano, C. S., & Mendes, A. C. B. (2017). Bem-estar no trabalho, comprometimento e satisfação de servidores técnico-administrativos com sua atividade. *Práticas em Gestão Pública Universitária*, 1(1), 81-101.
- Ward, J. D. (Ed.). (2017). *Leadership and change in public sector organizations: Beyond reform*. Taylor & Francis.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210. doi: [org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x](https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x)
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722. doi: [org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008)
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. doi: [org/10.5465/amp.2012.0088](https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088)
- Zangirolami-Raimundo, J. de Oliveira Echeimberg, J., & Leone, C. (2018). Research methodology topics: Cross-sectional studies. *Journal of Human Growth and Development*, 28(3), 356-360. doi: [org/10.7322/jhgd.152198](https://doi.org/10.7322/jhgd.152198)

Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

ESTILO DE LIDERANÇA, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UMA RELAÇÃO POSSÍVEL?

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: “ESTILO DE LIDERANÇA, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UMA RELAÇÃO POSSÍVEL?” desenvolvida por Duana Catarina Gerhardt Gnoatto, discente do Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC) sob orientação da Professora Dra. Sayonara de Fátima Teston.

Nesta pesquisa, busca-se identificar o estilo de liderança dos gestores a partir da percepção dos servidores, o tipo de comprometimento dos servidores e o índice de bem-estar dos servidores que estão lotados na Reitoria da UFS. As informações obtidas servirão de ponto de partida para a proposição de ações que visam o desenvolvimento dos gestores e também de práticas que promovam o bem-estar dos servidores, sendo este o objetivo central do estudo.

A realização da pesquisa justifica-se principalmente em função de contribuições para aspectos teóricos e empíricos. A temática deste estudo surgiu a partir da percepção da importância da liderança nas organizações públicas, e da preocupação com o bem-estar das pessoas no trabalho. Estes aspectos podem impactar inclusive na eficiência na prestação dos serviços à comunidade.

Além disso, o estudo está alinhado aos temas da sustentabilidade, pois entre os dezessete objetivos da Organização das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável é possível observar que um deles (objetivo três) está focado em promoção de saúde e bem-estar para todos em todas as idades (ONU, 2020). O estudo, que se enquadra no Projeto de Pesquisa sobre pessoas e organizações, também possui potencial de contribuir com este objetivo no contexto regional. Entende-se que a sustentabilidade organizacional depende de vários fatores, e que promover o bem-estar das pessoas que estão inseridas no ambiente de trabalho é um dos principais.

O convite a sua participação se deve à delimitação deste estudo, que selecionou os Técnico-Administrativos em Educação lotados na Reitoria da UFS como público da pesquisa.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do

pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um questionário que levará aproximadamente 10 minutos para ser preenchido. As perguntas sobre o perfil sociodemográfico e funcional servirão apenas para a caracterização da amostra, e os resultados serão avaliados por comparação de grupos.

Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos.

Os benefícios relacionados com a sua colaboração nesta pesquisa são de caráter social, considerando que objetiva-se a sistematização e divulgação de conhecimento científico, que será difundido por meio de dissertação e artigos. Além de estar contribuindo para melhorias da qualidade na prestação dos serviços públicos.

Os riscos inerentes a este instrumento estão relacionados ao possível constrangimento ao responder determinadas perguntas. A fim de minimizar esses riscos, você não será identificado, ou seja, seu nome não será solicitado no instrumento. Assim, seus dados serão preservados por meio do anonimato. Caso ainda assim se sinta desconfortável, poderá desistir da participação e entrar em contato com as pesquisadoras para receber encaminhamento para atendimento psicológico se for necessário.

Os resultados ficarão disponíveis no repositório da UNOESC e também poderão ser divulgados em eventos e/ou publicações científicas mantendo sigilo dos dados pessoais.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via. Desde já agradecemos sua participação!

Chapecó/SC, 16 de setembro de 2020.

Duana Catarina Gerhardt Gnoatto
Pesquisadora Responsável
Tel: (049) 2049-3783
E-mail: duana.gerhardt@uffs.edu.br

Sayonara de Fátima Teston
Orientadora e Pesquisadora Assistente
E-mail: sayonara.teston@unoesc.edu.br

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS:

Tel e Fax – (0XX) 49- 2049-3745

E-Mail: R.uffs@uffs.edu.br

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS – Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899 Chapecó – Santa Catarina – Brasil.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: _____

Assinatura: _____

Apêndice B – Instrumento de coleta de dados
ESTILO DE LIDERANÇA, COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E
BEM-ESTAR NO TRABALHO: UMA RELAÇÃO POSSÍVEL?

Prezado(a) servidor(a), sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, sendo esta pesquisa orientada pela Prof. Dra. Sayonara de Fátima Teston. Temos por objetivo propor atividades de intervenção com foco no desenvolvimento das lideranças e na promoção do bem-estar no trabalho a partir do tipo de comprometimento dos servidores. Você irá responder individualmente a três questionários já existentes e validados no Brasil que avaliam: como você percebe o sentido de liderança da sua chefia, o tipo de comprometimento que possui com a UFFS e seu bem-estar no trabalho, além de perguntas sobre dados demográficos ao final. Sua sinceridade é muito importante.

Estamos à disposição para esclarecer qualquer dúvida através dos endereços de e-mail:

Duana Catarina Gerhardt Gnoatto– duana_gerhardt@hotmail.com

Sayonara de Fátima Teston –sayonara.teston@unoesc.edu.br

Obrigada!

Você concorda com o TCLE (Termo de Consentimento Livre Esclarecido)?

Sim () não ()

Orientações para preenchimento do questionário:

Estilos de Liderança:

Abaixo estão listadas algumas afirmativas relacionadas à sua chefia imediata, sua relação com a UFFS e sentimentos que possui em relação ao seu trabalho. Leia com atenção cada afirmativa e utilize a escala apresentada a seguir para dar sua opinião sobre cada uma delas. A escala vai desde 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

Responda como você percebe seu líder (chefia imediata):

Q	Minha chefia imediata:	Escala						
1	Fornece ajuda a equipe em troca de seus esforços.	1	2	3	4	5	6	7
2	Examina situações críticas questionando se são adequadas.	1	2	3	4	5	6	7
3	Não interfere nos problemas até que se tornam sérios.	1	2	3	4	5	6	7
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	1	2	3	4	5	6	7
5	Evita se envolver quando questões importantes surgem.	1	2	3	4	5	6	7
6	Conversa sobre suas crenças e valores mais importantes.	1	2	3	4	5	6	7
7	Normalmente é ausente quando solicitado.	1	2	3	4	5	6	7

8	Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.	1	2	3	4	5	6	7
9	Fala de forma otimista.	1	2	3	4	5	6	7
10	Você (servidor) sente-se orgulhoso (a) de estar ao seu lado.	1	2	3	4	5	6	7
11	Discute sobre a responsabilidade e objetivos de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
12	Espera as coisas darem errado para começar a agir.	1	2	3	4	5	6	7
13	Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	1	2	3	4	5	6	7
14	Demonstra a importância de se ter um forte senso de obrigação.	1	2	3	4	5	6	7
15	Investe seu tempo ajudando os colegas.	1	2	3	4	5	6	7
16	Deixa claro o que esperar quando os objetivos são alcançados.	1	2	3	4	5	6	7
17	Acredita que “não se mexe no que está dando certo”.	1	2	3	4	5	6	7
18	Vai além do interesse pessoal pelo bem do setor.	1	2	3	4	5	6	7
19	Trata os servidores como pessoas ao invés de tratá-los apenas como parte de um setor.	1	2	3	4	5	6	7
20	Só age depois que os problemas se tornaram crônicos.	1	2	3	4	5	6	7
21	Atua de forma a conquistar o respeito dos servidores.	1	2	3	4	5	6	7
22	Concentra total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	1	2	3	4	5	6	7
23	Leva em considerações as questões éticas e morais nas decisões.	1	2	3	4	5	6	7
24	Se mantém a par de todos os erros.	1	2	3	4	5	6	7
25	Demonstra um senso de poder e confiança.	1	2	3	4	5	6	7
26	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	1	2	3	4	5	6	7
27	Foca em falhas a fim de atingir os padrões esperados.	1	2	3	4	5	6	7
28	Evita tomar decisões.	1	2	3	4	5	6	7
29	Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes.	1	2	3	4	5	6	7
30	Faz com que se olhe para os problemas de diferentes ângulos.	1	2	3	4	5	6	7
31	Ajuda os servidores no desenvolvimento de seus pontos fortes.	1	2	3	4	5	6	7
32	Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as atividades.	1	2	3	4	5	6	7
33	Demora a responder questões urgentes.	1	2	3	4	5	6	7
34	Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.	1	2	3	4	5	6	7
35	Expressa satisfação quando os servidores correspondem às expectativas.	1	2	3	4	5	6	7
36	Expressa confiança de que objetivos serão alcançadas.	1	2	3	4	5	6	7

Tipo de comprometimento:

A seguir estão listadas algumas afirmativas relacionadas à UFFS. Indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas. A escala vai desde 1 (discordo totalmente) até 7 (concordo totalmente).

Como é minha relação com a UFFS:								
37	Eu seria muito feliz em dedicar o resto de minha vida a esta Universidade.	1	2	3	4	5	6	7
38	Eu realmente sinto os problemas da UFFS como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
39	Eu me sinto integrado e familiarizado com a UFFS.	1	2	3	4	5	6	7
40	Eu me sinto emocionalmente vinculado à UFFS.	1	2	3	4	5	6	7
41	Eu me sinto como uma pessoa de casa nesta Universidade.	1	2	3	4	5	6	7
42	A UFFS tem um imenso significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
43	Atualmente, ficar na UFFS é mais uma necessidade do que um desejo.	1	2	3	4	5	6	7
44	Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil deixar a UFFS agora.	1	2	3	4	5	6	7
45	Se eu decidisse deixar a UFFS, minha vida ficaria desestruturada.	1	2	3	4	5	6	7
46	Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse a UFFS.	1	2	3	4	5	6	7
47	Se não tivesse dado tanto de mim, eu poderia pensar em trabalhar em outro lugar.	1	2	3	4	5	6	7

48	Se eu sáísse da UFFS hoje, seria difícil conseguir outra alternativa imediata.	1	2	3	4	5	6	7
49	Eu não sinto nenhuma obrigação de permanecer na UFFS.	1	2	3	4	5	6	7
50	Mesmo se fosse vantagem pra mim, eu sinto que não seria certo deixar a UFFS agora.	1	2	3	4	5	6	7
51	E me sentiria culpado se deixasse a UFFS agora.	1	2	3	4	5	6	7
52	A UFFS merece minha lealdade.	1	2	3	4	5	6	7
53	Eu não sairia da UFFS agora, pois tenho uma obrigação moral com as pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
54	Eu devo muito a UFFS.	1	2	3	4	5	6	7

Escala de Bem-estar no trabalho:

A seguir será apresentada uma lista de afetos. Procure se autoavaliar nos últimos 30 dias para responder. A escala de respostas vai de 1 (nunca senti) até 7 (sinto a todo momento).

	Como eu me senti no meu trabalho nos últimos 30 dias:							
55	Animado	1	2	3	4	5	6	7
56	Entusiasmado	1	2	3	4	5	6	7
57	Empolgado	1	2	3	4	5	6	7
58	Feliz	1	2	3	4	5	6	7
59	Alegre	1	2	3	4	5	6	7
60	Contente	1	2	3	4	5	6	7
61	Disposto	1	2	3	4	5	6	7
62	Orgulhoso	1	2	3	4	5	6	7
63	Tranquilo	1	2	3	4	5	6	7
64	Nervoso	1	2	3	4	5	6	7
65	Tenso	1	2	3	4	5	6	7
66	Irritado	1	2	3	4	5	6	7
67	Chateado	1	2	3	4	5	6	7
68	Impaciente	1	2	3	4	5	6	7
69	Com raiva	1	2	3	4	5	6	7
70	Incomodado	1	2	3	4	5	6	7
71	Deprimido	1	2	3	4	5	6	7
72	Frustrado	1	2	3	4	5	6	7
73	Ansioso	1	2	3	4	5	6	7
74	Preocupado	1	2	3	4	5	6	7
75	Entediado	1	2	3	4	5	6	7

Agora, você precisa avaliar o quanto se sente realizado no trabalho na UFFS.

Responda às afirmações considerando que 1 representa discordo totalmente da afirmação e 7 representa concordo totalmente com a afirmação.

	Neste trabalho:							
76	Realizo meu potencial.	1	2	3	4	5	6	7
77	Desenvolvo habilidades que considero importantes.	1	2	3	4	5	6	7
78	Realizo atividades que expressam minhas capacidades.	1	2	3	4	5	6	7
79	Consigo recompensas importantes para mim.	1	2	3	4	5	6	7
80	Supero desafios.	1	2	3	4	5	6	7
81	Atinjo resultados que valorizo.	1	2	3	4	5	6	7
82	Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
83	Faço o que realmente gosto de fazer.	1	2	3	4	5	6	7
84	Expresso o que há de melhor em mim.	1	2	3	4	5	6	7

PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E FUNCIONAL

Sexo:

- Feminino
 Masculino

Escolaridade:

- Médio Superior
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado
 Pós-Doutorado

Idade:

Estado civil:

- com companheiro(a) – casado(a) ou
união estável
 sem companheiro(a) – solteiro(a),
separado(a), divorciado(a) ou viúvo(a)

Qual nível você ocupa:

- D (Médio)
 E (Superior)

Tempo de instituição (em anos): _____

Possui filhos:

- Sim
 Não

Ocupa algum cargo de direção ou
função gratificada?

- Sim
 Não

Em qual setor está lotado:

- Gabinete do Reitor (GR)
 Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPEPG)
 Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC)
 Pró-Reitoria de Administração e Infraestrutura (PROAD)
 Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN)
 Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAE)
 Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP)
 Secretaria Especial de Laboratórios (SELAB)
 Secretaria Especial de Obras (SEO)
 Secretaria Especial de Tecnologia e Informação (SETI)
 Outro: Qual _____

Anexo A– Termo de Instituição Coparticipante



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
GABINETE DO REITOR
Avenida Fernando Machado, 108-E, Centro, Chapecó-SC, CEP 89802-112, 49 2049-3700
gabinete@uffrs.edu.br, www.uffrs.edu.br

DECLARAÇÃO

A Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, por seu representante legal Prof. Dr. Marcelo Recktenvald, Reitor, declara **estar ciente e de acordo** com a pesquisa intitulada “ESTILO DE LIDERANÇA, COMPROMETIMENTO E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UMA RELAÇÃO POSSÍVEL?” de responsabilidade das pesquisadoras: Mestranda e servidora Duana Catarina Gerhardt Gnoatto e Orientadora Prof. Dra. Sayonara de Fátima Teston, do Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC.

Local/Setor onde a pesquisa será realizada: Reitoria da UFFS
Por ser verdade, firmo a presente.

Chapecó/SC, 24 de junho de 2020

MARCELO
RECKTENVALD:79015379
068

Assinado de forma digital por
MARCELO
RECKTENVALD:79015379068
Dados: 2020.06.26 16:18:48 -03'00'

Assinatura do Responsável pela Instituição