

**UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Corina de Sousa Rodrigues Maschio

**RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, CONFLITOS INTRAGRUPAIS E  
BEM-ESTAR NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO IFSC**

**Chapecó (SC), Brasil**

**2023**

**UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Corina de Sousa Rodrigues Maschio

**RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, CONFLITOS INTRAGRUPAIS E  
BEM-ESTAR NO TRABALHO NA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO IFSC**

Projeto de Trabalho de Conclusão Final do Curso na Modalidade de Dissertação, apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, Área de Concentração em Sustentabilidade, Empreendedorismo e Inovação, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sayonara de Fátima Teston

**Chapecó (SC), Brasil**

**2023**

**CORINA DE SOUSA RODRIGUES MASCHIO**

**RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, CONFLITOS INTRAGRUPAIS E BEM-ESTAR NO TRABALHO NA PERCEÇÃO DOS SERVIDORES DO IFSC**

Trabalho de Conclusão Final de Curso – TCFC, na Modalidade de Dissertação, apresentado ao Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc, vinculado à linha de Pesquisa em Sustentabilidade e Organizações, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 01 de março de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**



\_\_\_\_\_  
Prof.a. Dra. Sayonara de Fátima Teston (Orientadora)  
Universidade do Oeste de Santa Catarina - Unoesc



\_\_\_\_\_  
Prof.a. Dra. Ieda Margarete Oro  
Universidade do Oeste de Santa Catarina - Unoesc



\_\_\_\_\_  
Prof.a. Dra. Suzete Antonieta Lizote  
UNIVALI

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu amado companheiro de vida e de alma, Vanderlei José Maschio, por seu apoio e suporte durante toda nossa jornada conjunta, em especial nessa trabalhosa etapa que foi atravessar o período do mestrado, em condições que nem sempre foram as ideais. A forma com que assumiu praticamente todas as responsabilidades da casa e família foi prova irrefutável do seu amor e também foi fundamental para a recuperação e manutenção da minha saúde mental.

À Professora Doutora Sayonara de Fátima Teston, impecável em seu trabalho de orientação. Por suas valiosas contribuições e *insights*, sempre assertivos e oportunos. Pela sua infindável capacidade de compreender as minhas falhas e ausências durante os períodos difíceis que vivenciei no decurso da nossa trajetória conjunta.

Ao Professor Patrick Zawadzki, cujo conhecimento técnico foi fundamental para que as análises estatísticas fossem concluídas de forma exitosa. Sem a sua contribuição e parceria não teria sido possível a conclusão desta pesquisa no prazo previsto.

Às Professoras participantes da banca, Doutora Ieda Margarete Oro e Doutora Suzete Antonieta Lizote, por gentilmente aceitarem o convite e pelas valiosas contribuições fornecidas para a melhoria do estudo.

## RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo compreender a relação entre estilos de liderança, conflito intragrupal no trabalho (CIT) e bem-estar no trabalho (BET) na percepção dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). A compreensão destas relações no setor público possibilitará o desenvolvimento de políticas e práticas adequadas de promoção de bem-estar no trabalho, de forma a diminuir o CIT por meio de atitudes das lideranças. O estudo teve a teoria de Campo de Kurt Lewin como lente e está inserido na corrente funcionalista do comportamento organizacional. Para uma análise quantitativa e descritiva, o método escolhido foi *Survey*, através de instrumentos de coleta já validados. O questionário foi composto por perguntas fechadas com utilização de uma escala do tipo *Likert* com sete pontos. A população alvo consistiu em todos os servidores dos *campi* Caçador, Florianópolis, Gaspar, Itajaí, Jaraguá do Sul - Centro, Joinville e Xanxerê do IFSC, com amostra não probabilística. Através de estatística descritiva, bi e multivariada, comprovou-se correlação e covariância positiva e significativa entre CIT e liderança *laissez-faire* e entre CIT e afetos negativos. Observou-se que CIT apresenta correlação e covariância negativa com vários constructos: liderança transformacional, liderança transacional, afetos positivos e realização. Já os estilos de liderança transformacional e transacional apresentaram correlação e covariância positiva com afetos positivos e realização; e negativa com afetos negativos. Por fim, a liderança *laissez-faire* se correlacionou e covariou positivamente com afetos negativos e negativamente com afetos positivos e realização. Teoricamente, os resultados contribuem para evolução dos estudos no campo do comportamento individual e de grupos, especialmente por meio da relação entre três constructos de teorias diferentes. Empiricamente, apresentam-se sugestões voltadas para a revisão da política de competências no setor público. Também são apresentadas sugestões para práticas de gestão de pessoas: desenvolvimento de habilidades transacionais e transformacionais em lideranças, alternativas para melhorar conflitos por meio de técnicas de intervenção assertiva por parte dos líderes ou atuação de mediadores, bem como programas e práticas para promoção do bem-estar e saúde mental dos servidores.

*Palavras-chave:* estilos de liderança, conflito intragrupal no trabalho, bem-estar no trabalho

## ABSTRACT

This essay aimed to better understand the relationship between styles of leadership, intragroup conflict in organizations, and occupational well-being from the point of view of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Santa Catarina (IFSC) workers. This could be useful in order to improve the creation of appropriate public policies and practices that will ensure promotion of well-being at work by decreasing the level of intragroup conflict with an effective leadership. The analysis was based on the Field theory of Kurt Lewin, and takes a functionalist approach in the field of organizational studies. The survey research methodology, through validated questionnaires, was chosen in order to proceed a quantitative and descriptive analysis. This questionnaire was formed by closed questions that are assessed on a 7-point Likert-type scale. A non-probabilistic sample was taken from a target population composed of all the workers of the following IFSC campuses: Caçador, Florianópolis, Gaspar, Itajaí, Jaraguá do Sul - Centro, Joinville e Xanxerê. Through descriptive statistics with application of bivariate and multivariate data analysis techniques, results revealed positive and significant correlation and covariance between intragroup conflict in organizations and laissez-faire leadership, and also between intragroup conflict in organizations and negative affect. It was noted that intragroup conflict in organizations shows negative correlation and covariance between different variables: transformational leadership, transactional leadership, positive affect and self-realization. On the other hand, transformational and transactional leadership showed positive correlation and covariance with positive affect and self-realization. At last, laissez-faire leadership showed positive correlation and covariance with negative affect and negative correlation and covariance with positive affect and self-realization. The results theoretical contributions go in the direction of improvements in the field of individual and group behavior, particularly due to relation between three variables coming from distinct theories. Empirically, reviewing the competency policy in the public sector was advised. Furthermore, suggestions for human resource management practices were presented: development of transformational and transactional skills leaders, ways that a leader can take to solve conflicts in a more assertive way, such as mediation, as well as worker mental health and worker well-being programs and practices.

*Keywords:* styles of leadership, intragroup conflict in organizations, occupational well-being

**LISTA DE FIGURAS**

<a href="#"><u>Figura 1</u></a>	Esforço dos Liderados em Resposta às Habilidades Demonstradas pelas Lideranças	35
<a href="#"><u>Figura 2</u></a>	Distribuição dos <i>Campi</i> , Ano de Criação, Cursos Oferecidos e Alunos Matriculados em 2019	58
<a href="#"><u>Figura 3</u></a>	Cálculo do Tamanho Mínimo da Amostra	61
<a href="#"><u>Figura 4</u></a>	Desenho da Pesquisa	70
<a href="#"><u>Figura 5</u></a>	Análise Fatorial Confirmatória	82
<a href="#"><u>Figura 6</u></a>	Matriz de Correlação entre os Construtos	84
<a href="#"><u>Figura 7</u></a>	Distribuição e Densidade das Correlações	86

## LISTA DE TABELAS

<a href="#"><u>Tabela 1</u></a>	Número de Servidores que Indicaram a Necessidade de Capacitação em Gestão de Conflitos em Levantamento Realizado em 2019	17
<a href="#"><u>Tabela 2</u></a>	Relação de Dependência entre Líderes Carismáticos e Transformacionais e Subordinados	32
<a href="#"><u>Tabela 3</u></a>	Diferenças dos Principais Estilos de Liderança da Abordagem da Nova Liderança	37
<a href="#"><u>Tabela 4</u></a>	Distribuição de Servidores por <i>Campus</i> de Acordo com Informações Retiradas em Dezembro de 2020 do Sistema de Gestão de Pessoas do IFSC	60
<a href="#"><u>Tabela 5</u></a>	Distribuição de Servidores entre os <i>Campi</i> que Compõem a População Alvo da Pesquisa	60
<a href="#"><u>Tabela 6</u></a>	Dimensões, Definições, Itens Integrantes e Índices de Precisão da ECI	65
<a href="#"><u>Tabela 7</u></a>	Dimensões e Subdimensões de Liderança no MLQ	66
<a href="#"><u>Tabela 8</u></a>	Caracterização dos Respondentes	72
<a href="#"><u>Tabela 9</u></a>	Resultados Descritivos da Percepção de Conflitos Intragrupais	73
<a href="#"><u>Tabela 10</u></a>	Resultados Descritivos de Bem-Estar no Trabalho	74
<a href="#"><u>Tabela 11</u></a>	Resultados Descritivos da Percepção dos Estilos de Liderança	75
<a href="#"><u>Tabela 12</u></a>	Frequência das Afirmações Relacionadas aos Conflitos Intragrupais	76
<a href="#"><u>Tabela 13</u></a>	Frequência das Afirmações Relacionadas ao Bem-Estar no Trabalho	78
<a href="#"><u>Tabela 14</u></a>	Frequência das Afirmações Relacionadas à Percepção sobre o Estilo de Liderança	79
<a href="#"><u>Tabela 15</u></a>	Confiabilidade dos Construtos e Dimensões	80
<a href="#"><u>Tabela 16</u></a>	Análise Fatorial Confirmatória Robusta	83
<a href="#"><u>Tabela 17</u></a>	Descrição das Variáveis Operacionalizadas	85
<a href="#"><u>Tabela 18</u></a>	Matriz de Correlação entre os Construtos	85
<a href="#"><u>Tabela 19</u></a>	Índice de Bem-estar no Trabalho (iBET) Categorizado nas Variáveis Sociodemográficas	87
<a href="#"><u>Tabela 20</u></a>	Índice de Bem-estar no Trabalho (iBET) Categorizado nas Variáveis dos Construtos Teóricos	90



## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
<i>a</i>	Assimetria
APA	American Psychological Association
BEG	Bem-Estar Geral
BEP	Bem-Estar Psicológico
BES	Bem-Estar Subjetivo
BET	Bem-Estar no Trabalho
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CERFEAD	Centro de Referência em Formação e Educação a Distância do IFSC
CIT	Conflito Intragrupal no Trabalho
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
DGC	Diretoria de Gestão de Conhecimento do IFSC
<i>dp</i>	Desvio-padrão
DSCF	<i>Post Hoc</i> Dwass-Steel-Crittchlow-Fligner
EBET	Escala de Bem-Estar no Trabalho
ECI	Escala de Conflitos Intragrupais
Embrapii	Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial
GC	Gestão de Conflitos
<i>gl</i>	Graus de Liberdade
iBET	Índice de Bem-estar no Trabalho
IFSC	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina
<i>k</i>	Curtose
KMO	Medida de Adequação de Amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin
<i>m</i>	Média
MAA	Medida de Adequação da Amostra
<i>md</i>	Mediana
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire/Questionário de Liderança Multifatorial
<i>p</i>	Nível de Significância
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
Proep	Programa de Expansão da Educação Profissional

PRODIN	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFSC
PROPI	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação do IFSC
RFEPCT	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
RMSEA	Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação
SC	Santa Catarina
SEM	Structural Equation Modeling/Modelagem de Equações Estruturais
SRMR	Raiz Quadrada Média Residual Padronizada
UNOESC	Universidade do Oeste de Santa Catarina
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TLI	Índice de Tucker Lewis
$\chi^2$	Qui-quadrado calculado
$\delta$	Covariância Residual
$\lambda$	Cargas Fatoriais
$\phi$	Covariância Fatorial

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema da Pesquisa	13
1.2 Objetivos	16
1.3 Justificativa	16
1.4 Estrutura da Dissertação	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Teoria Comportamental: Teoria de Campo de Kurt Lewin	21
2.2 Estilos de Liderança	27
2.2.1 Liderança Transformacional	33
2.2.2 Liderança Transacional	35
2.2.3 Liderança Laissez-Faire	36
2.3 Conflito Intragrupal no Trabalho	37
2.3.1 Tipos de Conflitos	40
2.3.2 Estágios e Causas dos Conflitos	41
2.3.3 Gestão de Conflitos	42
2.4 Bem-Estar	44
2.4.1 Correntes do Bem-Estar: Bem-Estar Subjetivo e Bem-Estar Psicológico	45
2.4.2 Contextos do Bem-Estar: Bem-Estar Geral e Bem-Estar no Trabalho	47
2.5 Relação Entre as Variáveis e Apresentação das Hipóteses	48
2.5.1 Relação entre CIT e Estilos de Liderança	49
2.5.2 Relação entre CIT e BET	50
2.5.3 Relação entre Estilos de Liderança e BET	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1 Delimitação da Pesquisa	55
3.2 Contexto da Pesquisa	57
3.2.1 População	59
3.2.2 Amostra	61
3.3 Coleta de Dados	62
3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados	63
3.4 Técnicas de Análise dos Dados	66
3.5 Desenho da Pesquisa	69
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	71
4.1 Caracterização da Amostra	71
4.2 Descritivos	73
4.3 Análise Fatorial Exploratória Inicial	80
4.4 Confiabilidade dos Construtos	80
4.5 Análise Fatorial Confirmatória	81
4.6 Teste de Hipóteses	83

	11
4.7 Comparações dos Dados Sociodemográficos	86
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	91
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
6.1 Contribuições Teóricas	96
6.2 Contribuições Empíricas	97
6.2.1 Sensibilização para a Importância do Gestão por Competências	97
6.2.2 Revisão do Mapeamento de Competências Institucional	98
6.2.3 Realização de novo Levantamento das Lacunas de Competências	98
6.2.4 Criação do Programa de Desenvolvimento de Competências	98
6.2.5 Consolidação do Gestão por Competências	100
6.2.6 Criação do Calendário da Integração	101
6.2.7 Criação do Comissão Local Permanente de Mediação de Conflitos e Acompanhamento da Saúde Mental	101
6.2.8 Criação do Programa Saúde Mental no Trabalho	101
6.3 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros	102
REFERÊNCIAS	104
APÊNDICE A - Apresentação e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	123
APÊNDICE B - Adaptação da Escala de Conflitos Intragrupais (ECI)	125
APÊNDICE C - Adaptação da Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET)	127
APÊNDICE D - Adaptação do Questionário de Liderança Multifatorial™ (MLQ)	130
APÊNDICE E - Questionário Sociodemográfico	134
APÊNDICE F - Normalidade Multivariada e Univariada	136
APÊNDICE G - Análise Fatorial Exploratória Inicial	139
APÊNDICE H - Análise do Viés do Método Comum	148
APÊNDICE I - Análise de Confiabilidade	156
APÊNDICE J - Análise Fatorial Confirmatória	173
APÊNDICE K - Comparações dos Dados Sociodemográficos	182
ANEXO A - Publicação da Intranet do IFSC com o Resultado para o Campus Xanxerê sobre a Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho Realizada em 2019 na Instituição	192
ANEXO B - Autorização para Publicação de Dados Disponíveis na Intranet do IFSC em Repositórios de Consulta Livre, fornecida pela DGC/PRODIN	197
ANEXO C - Autorização para o Estudo no IFSC, fornecida pela PROPII	199
ANEXO D - Parecer Final do CEP/UNOESC	200
ANEXO E - Termo de Ciência e Autorização para Publicação Eletrônica	204

## 1 INTRODUÇÃO

A teoria de Campo argumenta que o comportamento dos indivíduos é um processo psicológico que deriva da interação entre seus espaços vitais (Cartwright, 1978; K. Lewin, 1951; Spence, 1944; Zimbardo, 2016). Estes espaços, por sua vez, são todos os fatos ou *campus* ou forças que podem afetar uma pessoa, tanto internos, quanto externos. Ou seja, tudo interage com tudo e todas as relações devem ser consideradas quando se fala em comportamento organizacional.

A relação saudável entre estilo de liderança e níveis de bem-estar no trabalho (BET) e conflito intragrupal no trabalho (CIT) é importante para o bom desempenho organizacional. Isso se justifica pelo fato do BET ser considerado fundamental para o funcionamento adequado e competitivo das organizações (Sant'anna et al., 2012), já que impacta direta e indiretamente no cotidiano dos indivíduos (Oliveira & Limongi-França, 2005), afetando tanto no aumento da produtividade, quanto na redução de custos para a organização (Guest, 2017).

Este impacto deriva da realidade de que o bem-estar se manifesta por meio da motivação, do comportamento e até de manifestações psicossomáticas dos colaboradores, tais como: baixo comprometimento, falta de concentração e exaustão (van Horn et al., 2004). E vão além, com impactos na organização, com a elevação do custo com plano de saúde e processos por acidentes de trabalho, e em função de doenças agravadas pelo trabalho (Danna & Griffin, 1999).

Ainda, há relação do BET com a diminuição do CIT, e do CIT com o aumento da rotatividade de pessoal e do absenteísmo (Ayoko et al., 2002; Danna & Griffin, 1999; Griffeth et al., 2000; Vendemiatti et al., 2010; Warr, 2007). No estudo de Hardy et al. (2003), por exemplo, o grupo com menor satisfação no trabalho teve absenteísmo quase duas vezes maior que o grupo com maior satisfação. Um levantamento mais recente, realizado por Eliane Pereira et al. (2020), confirma essa relação. Foram entrevistados servidores de uma instituição de ensino federal que passaram por perícia médica para avaliar afastamento em virtude de *Transtorno de Estresse e de Adaptação*. Desta forma, foi constatado que, entre as principais causas de estresse, estão os problemas nos relacionamentos com chefias e colegas e os conflitos, além das características da organização pública.

A rotatividade também está associada ao relacionamento ruim com a liderança (Griffeth et al., 2000). Além disso, fatos relacionados à liderança como as relações de poder (T. Nascimento & Simões, 2011), as hierarquias, a disputa acirrada por domínio, a comunicação precária e o autoritarismo (I. Almeida, 2018) estão entre as principais causas de

conflitos. Tendo em mente as responsabilidades do líder, é necessário notar que conflitos mal geridos podem resultar em aumento no nível de estresse (Falk, 2000) e diminuição da produtividade e da qualidade do trabalho (T. Nascimento & Simões, 2011). Por outro lado, a gestão adequada dos conflitos promove o BET (Torrise, 2013; Vendemiatti et al., 2010) e a satisfação dos clientes (Vendemiatti et al., 2010).

Para mais, a literatura organizacional atribui aos líderes uma parcela expressiva da responsabilidade sobre os resultados da organização e comportamentos dos colaboradores (Sant'anna et al., 2012). Esses resultados, entre outras coisas, estão relacionados ao BET, já que o estilo de liderança pode afetar a saúde laboral (Arnold, 2017; Noval et al., 2022). Em adição, existem indícios de que a interação social entre líderes e liderados é maior em ambientes com maior nível de afetos positivos (Gooty et al., 2019), uma das subdimensões do BET. Ou seja, evidências apontam para as relações entre as variáveis que a pesquisa se propõe a estudar e para a importância destas relações.

### **1.1 Problema da Pesquisa**

O BET e o BEG (bem-estar geral) são interdependentes e as experiências do trabalho afetam as pessoas no trabalho e na vida pessoal (Gnoatto et al., 2020; Gondim & Siqueira, 2014), dando origem a um ciclo cada vez mais difícil de quebrar. E, como o BET afeta a produtividade em um efeito diretamente proporcional (Torrise, 2013), haverá prejuízos para a organização e para o consumidor. Não esquecendo o prejuízo para as pessoas do círculo pessoal do colaborador. E, no pior cenário, esses problemas podem precipitar quadros patológicos, como neuroses e psicoses (Bergamini, 2015), agravando a situação. Isso justifica o interesse crescente no tema do bem-estar no ambiente de trabalho (Gondim & Siqueira, 2014).

O BET é fundamental, fato. Nesse sentido, o entendimento da natureza, causa e consequências do BET, é essencial para o planejamento e execução de intervenções de forma a otimizar as relações no ambiente de trabalho (van Horn et al., 2004). Ocorre que, no setor público, não é possível usar promoções ou recompensas financeiras como formas de reconhecer o bom desempenho ou até de estimular o BET. É possível, entretanto, desenvolver políticas e práticas no sentido de diminuir os níveis de CIT. E a diminuição do CIT tente a melhorar o BET (Ayoko et al., 2002; Danna & Griffin, 1999; Griffeth et al., 2000; Vendemiatti et al., 2010; Warr, 2007).

Os conflitos, por sua vez, são inerentes às relações humanas (Elgenneni, 2010;

Ferreira et al., 2010; Martins et al., 2014; Vendemiatti et al., 2010), já que cada indivíduo tem seu próprio conjunto de crenças e valores (Reis et al., 2009). Como as organizações unem pessoas que, de outra forma, nunca precisariam conviver, essa convivência antinatural pode agir como uma espécie de catalisador na geração de conflitos entre a diversidade de personalidades.

Se conflitos são naturais, isso não significa que são banais. Se não forem bem administrados, as hostilidades e os desentendimentos tendem a piorar, acirrando os confrontos (I. Almeida, 2018). Uma ação equivocada poderá desencadear novos conflitos ou intensificar os já existentes (Ferreira et al., 2010), instalando-se um ciclo. Isso irá produzir reflexos negativos tanto na produtividade, quanto na qualidade do trabalho (Ayoko et al., 2002; T. Nascimento & Simões, 2011), assim como poderá gerar para o bem-estar. Esse é o efeito oposto ao resultado do tratamento adequado dos conflitos organizacionais (T. Silva & Aragão, 2019; Torrisi, 2013; Vendemiatti et al., 2010).

No que diz respeito à administração pública, apesar dos conflitos serem um fenômeno histórico, a sistemática de gestão de conflitos adotada costuma estar relacionada à punição (T. Silva & Aragão, 2019), o que traz prejuízo a todos os envolvidos. Vale ressaltar que os órgãos públicos figuram entre os maiores litigantes com ações no Judiciário brasileiro (Conselho Nacional de Justiça, 2022). Isto posto, é possível entender a relevância de estudos que utilizam instrumentos que aferem tanto o índice do BET quanto o índice de CIT em instituições públicas. É necessário compreender a interação dessas variáveis, para construção de políticas e uso de práticas adequadas. Inclusive, Thales Silva e Aragão (2019) recomendam a realização de pesquisas adicionais sobre cenários de conflitos nas instituições federais de ensino. Chang,

Na sequência, há importância de entender a relação destas variáveis com o estilo de liderança. É amplamente aceito entre os estudiosos do assunto que o comportamento do líder exerce considerável influência no comportamento dos liderados (Banov, 2017; Chang, 2016; Inceoglu et al., 2018; Siangchokyoo et al., 2020). Também há comprovação de influência do comportamento do líder diretamente o bem-estar dos liderados (Berger et al., 2019; Dåderman et al., 2022; Inceoglu et al., 2018). Então, a criação e manutenção (pelo líder) de relações de alta qualidade resultam em trabalho de alta qualidade (William & Plas, 1996). Ademais, o líder deve proporcionar harmonia entre personalidades conflitantes, de forma a estabelecer cooperação entre os membros da equipe, além de saber lidar com as situações de conflito (Falk, 2000).

Afunilando as relações, a liderança transformacional demonstra competências que

ajudam na melhoria do relacionamento entre os membros da equipe (Czakert & Berger, 2022; J. Silva & Moreira, 2019). Ou seja, a liderança transformacional tende a melhorar os níveis de BET (Berger et al., 2019; Czakert & Berger, 2022; Gilbert & Kelloway, 2018; Gnoatto, 2021; Noval et al., 2022; Pinck & Sonnentag, 2018), enquanto a *laissez-faire* faz o caminho oposto (Barling & Frone, 2016; Berger et al., 2019; Czakert & Berger, 2022; Skogstad et al., 2007).

Pela importância dessas habilidades específicas, o estilo de liderança pode ser relevante, tanto para a resolução satisfatória do conflito, quanto para o BET e, por consequência, para a produtividade. Por isso, acredita-se na importância da investigação da relação entre o estilo de liderança e os índices de CIT e BET.

Ademais, devido à sua complexidade, ainda existe muito a ser descoberto na relação entre a liderança e o BET (Arnold, 2017). A pesquisadora, inclusive, recomenda a investigação dessa relação separando as dimensões de cada variável. Adicionalmente, outros estudos também sugerem futuras pesquisas que tragam o BET como foco, não como um meio para melhorar a produtividade (Guest, 2017; Inceoglu et al., 2018). Guest (2017) enfatiza a necessidade de dar alta prioridade à promoção do BET, não só pelos ganhos da organização, mas também por ser a coisa certa a se fazer, eticamente falando.

Após a pandemia, onde todos foram obrigados a encarar o estresse do isolamento, o medo do vírus e a enxurrada de *novos normais*, algumas atitudes organizacionais foram obrigadas a mudar drasticamente para se ajustar ao novo contexto (<https://www.apa.org>). Nesse cenário, muitas organizações perceberam a importância do cuidado com a saúde mental dos trabalhadores, o que provocou uma guinada nas tendências das pesquisas psicológicas sobre BET (Stringer, 2023) que vão ao encontro do recomendado por Guest.

Para além disso, em pesquisa bibliométrica recente, Calvosa e Ferreira (2021) constataram que a maioria dos estudos de liderança está focada em modelos mentais do século XX, tanto nas mídias prestigiosas nacionais, quanto nas internacionais. Em adição, nesta mesma pesquisa (Calvosa & Ferreira, 2021), constatou-se que o subtema estilos de liderança é pouco representativo dentro do tema geral liderança nas publicações em periódicos relevantes e que a maioria destas publicações trazem uma visão ultrapassada. Daí a importância de estudos com visão atualizada.

Diante do exposto, e com pensamento centrado em algumas lacunas encontradas em estudos recentes (Arnold, 2017; Guest, 2017; Inceoglu et al., 2018; T. Silva & Aragão, 2019), surgiu a pergunta da pesquisa: Qual é a relação entre estilos de liderança, conflito intragrupal e bem-estar no trabalho na percepção dos servidores do IFSC? Este questionamento tem o objetivo de comprovar as hipóteses descritas no item 2.5, após amplo referencial teórico.



## 1.2 Objetivos

O objetivo geral é compreender a relação entre estilos de liderança, conflito intragrupal no trabalho e bem-estar no trabalho na percepção dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). Os objetivos específicos são:

1. Averiguar os estilos de liderança presentes, na percepção dos servidores do IFSC.
2. Levantar o índice de conflito intragrupal no trabalho na percepção dos servidores do IFSC.
3. Levantar o índice de bem-estar no trabalho na percepção dos servidores do IFSC.
4. Avaliar como os construtos estilo de liderança, conflito intragrupal no trabalho e bem-estar no trabalho se relacionam.
5. Analisar os dados sociodemográficos.

## 1.3 Justificativa

A importância do entendimento da correlação entre os construtos investigados foi evidenciada na exposição da problemática feita no item 1.1. Quanto à escolha da instituição a ser investigada, presumiu-se que seria encontrado material para estudo com base tanto em experiência pessoal, quanto em dados do próprio IFSC. Durante o exercício das atividades no setor de gestão de pessoas do *Campus Xanxerê* do IFSC, foi constatada a ocorrência de problemas recorrentes na resolução de conflitos intragrupais. E, de acordo com dados relativos aos dois levantamentos sobre as lacunas de competências da instituição, disponíveis na intranet do IFSC, a competência para gestão de conflitos (GC) confirmou-se como uma carência institucional.

O primeiro levantamento foi realizado em 2017 (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, intranet, 06 de fevereiro de 2019)<sup>1</sup>. No *Campus Xanxerê*, do total de 64 servidores, 37 responderam ao questionário e 27 apontaram a necessidade de capacitação em GC, uma parcela considerável do total de servidores.

A necessidade de capacitação em GC se manteve no levantamento de 2019 (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, intranet, 23 de dezembro de 2020)<sup>1</sup>. É possível observar (vide [Tabela 1](#)) que, em relação ao ano de 2017, o número de

---

<sup>1</sup> A autorização para publicação destes dados foi obtida junto à Diretoria de Gestão de Conhecimento/Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFSC, conforme [Anexo B](#).

servidores de Xanxerê que considera precisar da capacitação em GC diminuiu, apesar de ainda representar quase 30% do quadro. O número da rede, entretanto, é eloquente, os 1.297 servidores representam cerca de 38% do quadro funcional. Desta feita, 58 dos 64 servidores do *Campus* Xanxerê responderam ao questionário. Dentre os respondentes, 18 tinham algum cargo de chefia. Destes 18, apenas dois não informaram necessidade de capacitação em GC. Ou seja, os principais responsáveis pela GC, não se sentem confiantes sobre o processo. Isso talvez explique, pelo menos parcialmente, os problemas experienciados e testemunhados.

**Tabela 1**

*Número de Servidores que Indicaram a Necessidade de Capacitação em Gestão de Conflitos em Levantamento Realizado em 2019*

<i>Campus</i>	<b>N.º respostas indicando a lacuna</b>
Araranguá	20
Caçador	26
Canoinhas	26
CERFEAD	10
Chapecó	31
Criciúma	27
Florianópolis	78
Florianópolis - Continente	21
Garopaba	23
Gaspar	29
Itajaí	33
Jaraguá do Sul	30
Jaraguá do Sul - RAU	27
Joinville	37
Lages	32
Palhoça-Bilíngue	27
São Carlos	18
São José	20
São Lourenço do Oeste	9
São Miguel do Oeste	23
Tubarão	21
Urupema	18
Xanxerê	19
Reitoria	164
Reitoria	528
	<b>1297</b>

A instituição também realizou pesquisa de qualidade de vida no trabalho, cujos dados

foram disponibilizados na intranet em 2019 e podem ser visualizados no [Anexo A](#) (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, intranet, 23 de dezembro de 2020). A autorização para publicação destes dados foi obtida junto à Diretoria de Gestão de Conhecimento/Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional do IFSC, conforme [Anexo B](#).

No estudo mencionado ([Anexo A](#)) ficou claro que os níveis de BET não são satisfatórios. Nos resultados para o *Campus* Xanxerê, os comentários de vários servidores fizeram alusão a um número expressivo de razões para insatisfação. Inclusive razões relacionadas ao comportamento das lideranças e à falta de reconhecimento, de cuidado com a saúde física e emocional, e de estímulo para a união das equipes. Um dos comentários que mais chamou atenção, indica a importância do respeito e do reconhecimento para a qualidade de vida no trabalho, além da falta destes quesitos na instituição.

Logo, investigar a relação entre as variáveis centrais dessa pesquisa no IFSC é fundamental. Ainda mais se for adicionado à balança o papel da administração pública no desenvolvimento regional sustentável. A sustentabilidade é um modo de otimizar a entrega do valor público (Tostes et al., 2020). Com base nisso, o principal objetivo da administração pública deveria ser melhorar a qualidade de vida da população fundamentada em um desenvolvimento sustentável (Nardone, 2018). E este compromisso está cunhado nas premissas do IFSC já que a sustentabilidade e o compromisso social fazem parte dos valores da instituição, bem como o desenvolvimento socioeconômico faz parte da sua missão (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2017).

Dessa maneira, essa pesquisa pretende contribuir para a evolução das práticas e políticas de promoção do bem-estar, além das práticas e rotinas de gestão de conflitos. Há indícios de que inovação na gestão de pessoas da administração pública se faz necessária. Thales Silva e Aragão (2019), por exemplo, citam a tendência às práticas ultrapassadas na gestão de conflitos. Nardone (2018) fala da necessidade de transição do modelo tradicional de gestão pública para um novo modelo. Para além disso, no decurso da sua vida profissional no setor público, que já tem mais de 10 anos na própria instituição em estudo, a pesquisadora pôde observar várias práticas de gestão de pessoas já ultrapassadas por uma visão mais moderna, além da lentidão nas evoluções às quais a instituição se propõe.

As contribuições alvo deste estudo estarão apoiadas na teoria de Campo. E, muito embora esta teoria tenha nascido na psicologia, de acordo com Dorwin Cartwright, ela veio para mudar o curso da ciência social (K. Lewin, 1951) e representa conteúdo de valor incalculável para as organizações (Collin et al., 2014).

Para entender a relevância da contribuição do ponto de vista organizacional,

econômico e social é necessário retomar pontos já comentados: (a) a administração pública tem obrigação intrínseca de promover desenvolvimento sustentável; (b) instituições públicas entregam produtos necessários à sociedade e, portanto, geram valor público; (c) o BET afeta o BEG e, em consequência, as relações privadas dos indivíduos, irradiando consequências para o exterior da organização.

Vale também comentar que esse estudo está vinculado ao projeto de pesquisa *as pessoas e as organizações*. Este, por sua vez, está inserido na linha de pesquisa de sustentabilidade, empreendedorismo e inovação, está vinculado à UNOESC, e se dedica a temas voltados ao comportamento humano nas organizações. Além de contribuir com a Agenda 2030, que estabeleceu 17 objetivos de desenvolvimento sustentável, os ODS, um plano de ação para direcionar o planeta à sustentabilidade até 2030 (<https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>). Dentre eles, está o objetivo três, que é *Boa Saúde e Bem-Estar* e que estabelece metas cujo intuito é *assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades*.

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação está dividida em seis partes. Esta primeira parte, é constituída pela introdução do assunto, composta pela contextualização do tema, identificação do problema de pesquisa, enumeração dos objetivos e justificativa do estudo.

O segundo segmento traz o referencial teórico. Este tópico trata dos seguintes assuntos: teoria de Campo de Kurt Lewin, que foi utilizada como lente para o estudo; estilos de liderança; conflito intragrupal no trabalho; bem-estar no trabalho; e hipóteses com as relações esperadas entre estilos de liderança, conflito intragrupal no trabalho e bem-estar no trabalho.

O terceiro capítulo discorre sobre os procedimentos metodológicos e está dividido em delimitação da pesquisa, contexto da pesquisa, coleta de dados, técnicas de análise de dados e desenho da pesquisa.

Na quarta seção os resultados são apresentados. Esta seção trata da caracterização da amostra; dos resultados descritivos; das análises fatoriais exploratória e confirmatória, incluindo os respectivos testes de confiabilidade e validade; do teste das hipóteses; e das comparações dos dados sociodemográficos. No quinto capítulo os resultados serão discutidos, de forma a compará-los com estudos anteriores usados no referencial teórico como

embasamento para construção das hipóteses. Dessa maneira, as hipóteses serão confirmadas ou refutadas nesta seção.

No sexto e último capítulo são apresentadas as considerações finais, que incluem as conclusões, as contribuições e limitações do estudo, e as sugestões para futuras pesquisas.

Finalmente, como elementos pós-textuais, são apresentadas as referências bibliográficas, os apêndices e os anexos da dissertação. São componentes dos apêndices: a apresentação do estudo e o termo de consentimento livre e esclarecido; a adaptação da escala de conflitos intragrupais; a adaptação da escala de bem-estar no trabalho; a adaptação do questionário de liderança multifatorial; o questionário sociodemográfico; e a íntegra das análises estatísticas. Os anexos são: o resultado para o *Campus Xanxerê* sobre a pesquisa de qualidade de vida no trabalho realizada em 2019 no IFSC; a autorização para publicação de dados disponíveis na intranet do IFSC em repositórios de consulta livre; a autorização para o estudo no IFSC dada pela própria instituição; e o parecer final do Comitê de Ética em Pesquisa da UNOESC.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Qualquer pesquisa precisa partir da investigação do problema, a teoria age como um instrumento usado para conceituar os dados que precisam ser analisados (Marconi & Lakatos, 2002). Richardson (2012) fala da responsabilidade do pesquisador em procurar informações sobre o fenômeno em lugares como livros, revistas e relatórios de pesquisa. E, em tempos mais modernos, a *internet* tornou-se uma das mais importantes fontes de informação. Prodanov e Freitas (2013) asseveram que, para que uma pesquisa seja considerada científica, é necessário que ela seja, entre outras coisas, relacionada à teoria. Nesta linha, foi realizada pesquisa sobre as variáveis em análise, conforme recomendação de Gerhardt et al. (2009).

### 2.1 Teoria Comportamental: Teoria de Campo de Kurt Lewin

Kurt Tsadek Lewin nasceu de família judia, em 1890, numa pequena vila da Alemanha, Mogilno, que hoje faz parte da Polônia (Collin et al., 2014; M. Lewin, 1992; Zimbardo, 2016). De acordo com Miriam Lewin (1992), inserido em uma população majoritariamente cristã, ele vivenciou o preconceito desde a infância. Aliado a isto, a sociedade autoritária com estrutura social altamente autocrática da Alemanha moldou seu igualitarismo e sua abordagem da psicologia, ambos atípicos para a época (M. Lewin, 1992).

Se envolveu com estudos sobre comportamento, pesquisa-ação, mudança social e resistência à mesma, e acreditava na integração das ciências sociais (Lippitt, 1947). Lewin foi um pesquisador multidisciplinar que tem entre as contribuições mais conhecidas a teoria de Campo, e a pesquisa-ação (Roşca, 2020). Cummings et al. (2016) comentam que tributos após a morte de Lewin reconhecem muitas de suas contribuições importantes, entre elas a pesquisa-ação, a teoria de Campo e seu conceito de topologia.

Apesar de ter adentrado em vários assuntos, seu tema central foi a interdependência da personalidade individual, da vida em grupo e da ciência como uma operação contínua feita de muitas subpartes (Lippitt, 1947). Amava a diversidade dos grupos e, independentemente do assunto, sempre colocava-o no contexto do comportamento (Bronfenbrenner, 1977). Foi o primeiro a mobilizar os psicólogos sociais para pesquisar o comportamento dentro de grupos (Bergamini, 2015).

Cartwright (1978) explica essa diversidade de assuntos estudados afirmando que Lewin estava convencido de que o comportamento só pode ser apropriadamente entendido se tiver uma variedade teórica que possa suportar toda a complexidade das situações comportamentais. Kurt Lewin foi uma pessoa à frente do seu tempo, seus pensamentos,

atitudes e, conseqüentemente, seus estudos não se assemelhavam aos da maioria dos seus colegas. Bronfenbrenner (1977) concorda e complementa que, enquanto ele estava vivo, suas ideias foram mais divergentes que convencionais e, mesmo ao final dos anos 70 elas não dominavam a área psicológica.

Likert (1947) assevera que Lewin foi um grande homem, pesquisador e professor, que tinha a habilidade de reconhecer os problemas fundamentais e teóricos da psicologia social e a imaginação e coragem para estudá-los inventando métodos experimentais. Cartwright (1978) e Price (1951) definem Lewin como um homem de genialidade distinta na área da psicologia e psicologia social. Schein (1996) opina que poucas pessoas têm um impacto tão profundo na teoria e prática da psicologia social e organizacional como Kurt Lewin através da natureza seminal dos seus estudos. Além de ser incomparável entre os psicólogos teóricos no que se refere ao seu comprometimento e envolvimento ativo em assuntos práticos (Bronfenbrenner, 1977).

Beck (1953) concorda afirmando que o pesquisador garantiu um lugar permanente na ciência da psicologia, especialmente considerando que ele trabalhou em um tempo em que a psicologia estava em transição de uma ciência preocupada com os átomos do comportamento para uma preocupada com os indivíduos e as forças de campo que os afetam. Dorwin Cartwright assevera que Lewin mudou fundamentalmente o curso da ciência social no período mais crítico do seu desenvolvimento (K. Lewin, 1951).

Os estudos de Lewin não foram realizados com foco na administração (Roşca, 2020). Seus interesses eram a psicologia social e o estudo de problemas sociais (M. Lewin, 1992). Mesmo assim, muitos pesquisadores reconhecem a relevância desses estudos nos processos de mudança organizacional (Dent & Goldberg, 1999; Hendry, 1996; Levasseur, 2001; Robbins & Judge, 2013; Robbins et al., 2010; Sonenshein, 2010). Nos seus últimos anos os estudos de Lewin passaram por várias áreas das relações interpessoais e intergrupais, inclusive com estudos para o entendimento de gerenciamento de pessoas (Marrow, 1964).

A teoria de Campo foi o trabalho central de Kurt Lewin (Burnes & Cooke, 2012). Essa teoria é, sem dúvida, o que os admiradores de Lewin têm em mente quando o chamam de uma das mentes mais brilhantes e produtivas da história da ciência social (Faris, 1951). Provavelmente é o elemento menos entendido do seu trabalho e tem potencial para mapear as forças colidindo em um indivíduo, grupo ou organização (Burnes, 2004).

A teoria foi elaborada para entender como agrupamentos sociais específicos são formados, motivados e mantidos e é baseada na psicologia da Gestalt, na topologia e na filosofia da ciência de Lewin (Burnes & Cooke, 2012). E, mesmo entendendo que a

superestrutura teórica tem um papel menos importante que o creditado, Spence (1944) reconhece a teoria de Campo como frutífera e valiosa para os problemas da psicologia. Além de ser amplamente suportada pelas contribuições dos seus experimentos.

Os psicólogos da Gestalt argumentam que a pessoa deve ser entendida holisticamente, como a soma dos seus elementos e interações com o meio (Collin et al., 2014). Da perspectiva da Gestalt, o comportamento não é produto apenas dos estímulos externos, mas de como o indivíduo percebe esses estímulos (Burnes & Cook, 2012). Nesta linha, o indivíduo é mais que a soma das suas partes já que estas são interdependentes e interagem de forma dinâmica. O todo deve ser simétrico e instável apesar das partes serem assimétricas e estáveis (K. Lewin, 1948).

Topologia, como conceito original, é o estudo das relações entre as regiões no espaço (Bronfenbrenner, 1977). Uma das mais novas disciplinas da geometria, é uma ótima ferramenta para determinar os padrões do espaço vital de um indivíduo e as posições relativas nas quais as diferentes regiões de atividade, ou pessoas, ou grupos de pessoas suportam umas às outras dentro desse espaço (K. Lewin, 1948). Lewin sustenta que isto possibilita determinar, de forma geometricamente precisa, a posição, a direção e a distância dentro do espaço vital, mesmo nos casos em que não são físicas, mas sociais.

De acordo com Kurt Lewin (1951), conceitos topológicos e vetoriais combinam o poder da análise, precisão conceitual, utilidade da derivação e se adaptam para uma variedade de problemas psicológicos melhor do que qualquer outra ferramenta na psicologia. Lewin enfatiza a introdução da abordagem matemática chamando a teoria de psicologia topológica (Back, 1992; Burnes & Cooke, 2012; K. Lewin, 1951). Houve necessidade, entretanto, de adaptar os espaços topológicos para que se adequassem melhor aos seus estudos, quando passou a chamá-los de espaços hodológicos (K. Lewin, 1951).

Para Lewin a ciência era ampla, integrada e estava em constante adaptação (Lippitt, 1947). Ele foi convencido pelo argumento de Cassirer que, através da física, o rigor matemático seria o paradigma da ciência (Burnes & Cooke, 2012). Do ponto de vista de Cassirer as abordagens qualitativa e quantitativa não são opostas, mas complementares, e a quantificação em si não é suficiente (K. Lewin, 1951). Nessa linha, a matematização traria quantidade e qualidade para o estudo.

Lewin não acreditava na unidade da ciência no sentido que, com as diferenças básicas entre cada ciência é impossível que ela seja uma entidade única (Barker, 1963; Heider, 1959). Sua crença era, de fato, na comunicação entre as ciências, ou seja, na existência de pontes entre elas, sendo favorável à construção de mais pontes (Heider, 1959). Nessa linha, a



essência da ciência para Lewin era um sistema de conceitos explicitamente declarados de forma a possibilitar derivações sem exceções (Barker, 1963).

Argyris (1997) afirma que a rigorosidade e consequente validade científica da teoria de Lewin é construída não apenas pela integração de conceitos topológicos e vetoriais, mas por ser composta de conceitos e com inter-relações tão precisas que é possível formular hipóteses sobre o que será excluído e incluído.

A teoria de Campo defende que o comportamento é derivado dos campos que, por sua vez, são conceituados como a totalidade das forças/fatos coexistentes e interdependentes que formam uma pessoa ou grupo e constroem seu espaço vital (K. Lewin, 1951; Spence, 1944; Zimbardo, 2016). É preciso também considerar a perspectiva do tempo no momento da ação, que não será nem o passado, nem o futuro, isto é, a teoria de campo é focada somente na perspectiva do presente (K. Lewin, 1951; Zimbardo, 2016).

Ainda, em qualquer campo existem duas forças opostas: as que impulsionam e as que inibem o avanço dos indivíduos para os seus fins (Collin et al., 2014; McShane & Von Glinow, 2014). Nessa linha, como os líderes podem alterar o equilíbrio entre as forças propulsoras e as forças restritivas, é necessário considerar a importância da liderança neste processo (McShane & Von Glinow, 2014).

De acordo com Kurt Lewin (1951), Cassirer aponta que periodicamente há vívidas discussões na história da física como, por exemplo, a realidade da existência do átomo ou do elétron. Nas ciências sociais geralmente ocorre o inverso e o que é posto em dúvida é o todo e não as partes o que, logicamente, não faz sentido. Ainda usando a analogia da física, o autor comenta que é comum que as propriedades estruturais de um todo dinâmico sejam diferentes nas subpartes. O que, por sua vez, justifica a análise das partes.

Faris (1951) explica que a expressão espaço vital significa que a pessoa e o seu ambiente existem. Como nós não podemos isolar uma pessoa do seu meio ambiente (Likert, 1947), as forças de campo são dependentes das pressões do grupo (K. Lewin, 1948). Além disso, um campo está em um constante estado de adaptação (K. Lewin, 1951). Gnoatto et al. (2020) concordam que as questões ambientais/contextuais e individuais têm uma relação dinâmica. Ou seja, o comportamento é derivado da soma do indivíduo e do ambiente que o cerca e está sempre em adaptação.

Isto condiz com uma das características básicas da teoria de Campo, a saber: se o campo influencia o indivíduo, ele deveria ser descrito de maneira como se existisse para aquele indivíduo naquela época (Spence, 1944). Além disso, para dirimir qualquer dúvida, cabe ressaltar que o espaço vital inclui dois grupos de variáveis, a pessoa e o ambiente

psicológico (Cartwright, 1978; Spence, 1944). Em outras palavras, o comportamento ( $B$ ) é uma função da pessoa ( $P$ ) e do ambiente ( $E$ ), o que é expresso pela fórmula  $B = f(P,E)$  (Cartwright, 1978; K. Lewin, 1951). Ainda,  $P$  e  $E$  são variáveis interdependentes.

Faris (1951) condensa a teoria de Campo como o estudo das causas das mudanças no comportamento. Kurt Lewin (1951) afirma que a teoria de Campo é provavelmente melhor caracterizada como um método para analisar relações causais e formar construtos científicos. O pesquisador lista as principais características da teoria de Campo:

- a) Método construtivo: como qualquer ciência, a psicologia está em um dilema quando tenta desenvolver conceitos e leis gerais. Os conceitos gerais não têm valor se não for o de permitir previsões para os casos individuais. A essência do método construtivo é a representação de um caso individual com a ajuda de alguns elementos de construção. Em psicologia pode-se usar posição psicológica, forças psicológicas, e conceitos similares como elementos. As leis gerais da psicologia são afirmações das relações empíricas entre esses elementos construtivos ou certas propriedades dos mesmos. É possível para uma variável um infinito número de constelações alinhadas com essas leis; cada constelação corresponde a um caso individual em um dado período. Dessa forma, a lacuna entre generalidades e especificidades, entre leis e diferenças individuais, pode ser preenchida.
- b) Abordagem dinâmica: o termo *dinâmica* se refere ao conceito de *dynamis* e significa força, para uma interpretação de mudanças como o resultado das forças psicológicas.
- c) Abordagem psicológica: a teoria de Campo, como qualquer abordagem científica para a psicologia, é behaviorista, provendo definições operacionais (sintomas verificáveis) para o conceito usado. Uma das características básicas da teoria de Campo é que o campo que influencia um indivíduo deveria ser descrito não em termos fisicalistas e objetivos, mas de forma que existem para aquela pessoa naquela época. Um professor nunca terá sucesso em guiar adequadamente uma criança se não aprender a entender o mundo psicológico em que ela vive. Descrever a situação objetivamente significa descrevê-la como a totalidade dos fatos e somente os fatos que formam o campo daquele indivíduo. Substituir o mundo daquele indivíduo pelo mundo do professor, do físico, ou qualquer outro não é ser objetivo, mas estar errado.

Uma das tarefas básicas da ciência social é achar construtos científicos que permitam adequar a representação da constelação psicológica de forma que o comportamento do indivíduo possa ser derivado. Isso não enfraquece a demanda para definição operacional dos termos usados na psicologia, mas enfatiza o direito e a necessidade de

usar conceitos psicológicos nas ciências sociais. As propriedades do espaço vida do indivíduo depende parcialmente do estado do indivíduo como um produto da sua história.

- d) Análise começando com a situação como um todo: o mais importante da teoria de Campo é o modo como é feita a análise. Ao invés de escolher um ou outro elemento isolado, cuja importância não pode ser julgada sem considerar toda a situação, a teoria de Campo, por regra, começa com a caracterização da situação como um todo. Depois dessa primeira aproximação, os vários aspectos e partes da situação passam por uma análise mais específica e detalhada. Dessa forma pretende-se evitar a indução ao erro. Esse método pressupõe que existem propriedades do campo como um todo e que até situações macroscópicas, cobrindo horas ou anos, podem ser vistas como uma unidade sob certas circunstâncias. Algumas destas propriedades (e.g., a quantidade de espaço de movimento livre ou a atmosfera de conflito) são caracterizadas por termos que podem soar pouco científicos para as pessoas acostumadas a pensar em termos da física. Na verdade, entretanto, é possível determinar e medir a atmosfera psicológica com uma boa precisão.
- e) Comportamento como uma função do campo na época em que ocorre: tem sido aceito pela maioria dos psicólogos que a derivação teleológica do comportamento do futuro não é admissível. A teoria de Campo insiste que a derivação do comportamento do passado não é menos metafísica, pois os eventos passados não existem agora e, portanto, não podem afetar o presente. O efeito do passado no comportamento somente pode ser indireto; o campo passado [psicológico] é a origem do campo presente e isto, por sua vez, afeta o comportamento. Então, para ligar o comportamento com o campo passado, pressupõe-se que se conhece suficientemente como o evento passado mudou o campo na época, e se, nesse meio tempo, outro evento mudou o campo novamente. A teoria de Campo está interessada no histórico ou nos problemas de desenvolvimento. Mas isso demanda um tratamento analítico muito melhor destes problemas do que o costumeiro.
- f) Representação matemática das situações psicológicas: para permitir derivações científicas, a psicologia deve usar uma linguagem que é logicamente rigorosa e ao mesmo tempo alinhada com os métodos construtivos. Já houve muito argumento se o uso de números poderia ser permitido numa ciência como a psicologia. Muitos filósofos argumentaram contra, pois os números seriam característicos das ciências físicas. Agora o uso de números na psicologia estatística já é bem aceito. A teoria de

Campo insere o uso da geometria em representações das situações psicológicas. Na verdade, a geometria é um ramo da matemática e, como tal, é elegível como ferramenta em qualquer ciência. Certos tipos de geometria, como a topologia, são mais úteis na representação de estruturas das situações psicológicas. Conceitos topológicos e vetoriais combinam o poder da análise, precisão conceitual, utilidade para derivação, e capacidade para o total alcance dos problemas psicológicos de uma maneira que os torna superior à qualquer outra ferramenta conceitual conhecida em psicologia.

- g) Olhando os primeiros cinco princípios é possível perceber a forte influência da psicologia da Gestalt pela ênfase na construção e entendimento da situação como um todo; o sexto princípio, entretanto, a representação matemática, vem da filosofia da ciência de Lewin (Burnes & Cooke, 2012). Vale evidenciar que a equação do psicológico com o subjetivo de Lewin está sim baseada na teoria do behaviorismo (Bronfenbrenner, 1977). Entretanto, o cientista deu uma nova perspectiva ao behaviorismo pelo qual o comportamento dependia apenas do meio (Collin et al., 2014).

Beck (1953) expressa que não é possível haver muita exposição à teoria de Campo e que a perda da psicologia com a morte prematura de Lewin é imensurável. Zimbardo (2016) concorda que a morte do pesquisador, com apenas 56 anos, foi uma grande perda para a ciência. Beck (1953) ainda afirma que é provável que a teoria de Campo influencie a psicologia por um longo período. Já Kelley (1991) afirma que, apesar de Lewin ter dedicado apenas a sua última década de trabalho à psicologia social, seus conceitos e métodos propiciaram uma fundação ampla e forte para esta área. Tanto que, mais de 40 anos depois, as ideias ainda tinham grande significância para os problemas da época.

Collin et al. (2014) ainda complementam que as ideias revolucionárias do psicólogo têm um valor incalculável para as organizações. Os autores lembram que Lewin é considerado o pai da psicologia social por ter sido seu impulsionador. Com base nisso, é possível afirmar que, visto que a previsão de Beck foi feita há praticamente 70 anos, ele estava correto em dizer que a teoria de Campo iria ter influência por um longo tempo. Não parece exagero afirmar que essa teoria continua sendo atual.

## **2.2 Estilos de Liderança**

Existem várias definições de liderança, o que todas têm em comum é que o poder do líder é legítimo e é maior em relação aos liderados, além da necessidade de haver liderados, pois não existe líder isolado (Fiedler & Chemers, 1981). Para Hogan et al. (1994) a liderança

envolve persuadir outras pessoas a deixarem seus objetivos pessoais de lado temporariamente para alcançarem um objetivo comum que é importante para o bem-estar do grupo. Os pesquisadores ainda afirmam que, por não haver dominação, apenas persuasão, a liderança afeta a performance do grupo.

Embora a abordagem da liderança já tenha sofrido várias modificações ao longo da história, seu estudo não deve ser deixado de lado (Bryman, 2004; Calvosa & Ferreira, 2021). Isso vai ao encontro da crença de Bennis e Nanus (1988, p. 2) de que “a liderança é a força subjacente às organizações de sucesso”. É preciso, entretanto, alinhar os estudos com as necessidades reais dos líderes, o que pode ser presumido pelo sucesso de livros que oferecem sugestões práticas sobre como identificar e avaliar a liderança (Hogan et al., 1994).

Há tempos a liderança tem sido área de interesse dos cientistas sociais, especialmente dos psicólogos (Bryman, 2004). Os cientistas políticos ressaltam a importância de avaliar o potencial de liderança para escolher corretamente, sob pena de equipes perderem, economias sofrerem e nações caírem (Hogan et al., 1994). Ainda, a liderança pode: movimentar organizações para o futuro; aproveitar oportunidades; instilar comprometimento, novas culturas e estratégias (Bennis & Nanus, 1988). Ou seja, a liderança é essencial para o bom funcionamento da organização.

Essa essencialidade pode ser explicada por várias situações. A liderança pode, por exemplo, influenciar na satisfação dos subordinados (Podsakoff et al., 1982; Yukl, 1989). Por outro lado, as reações à liderança inepta incluem rotatividade, insubordinação, sabotagem e simulação de doença (Hogan et al., 1994). O estudo de Fleishman e Harris (1962) indica uma relação significativa do comportamento do líder com as queixas e rotatividade dos colaboradores. Consequentemente, o gerenciamento abusivo e incompetente pode causar perdas financeiras expressivas (Hogan et al., 1994).

Há evidências de que a personalidade do líder tem impacto no seu ambiente ou no campo (K. Lewin, 1951). Uma pesquisa sobre incompetência gerencial feita no *Center for Creative Leadership* concluiu que muitos gerentes brilhantes, trabalhadores, ambiciosos e tecnicamente competentes falham pois são percebidos como arrogantes, vingativos, indignos de confiança, egoístas, emocionais, compulsivos, super controladores, insensíveis, abrasivos, indiferentes, ambiciosos demais ou incapazes de delegar ou tomar decisões (Lombardo et al., 1988).

Para além do ambiente, a personalidade de um líder tem previsíveis efeitos na equipe (Hogan et al., 1994): a consciência é percebida como confiabilidade, planejamento, organização; a amabilidade é relacionada com comunicação, confiança e moral; a estabilidade

emocional é associada com estabilidade sob pressão, e habilidade para resolver conflitos e lidar com feedback negativo. Por isso, é importante entender as características dos líderes nos seus estilos.

Bryman (2004) lista quatro abordagens do estudo da liderança que foram evoluindo com o passar do tempo:

- a) Abordagem do Traço Pessoal: dominou os estudos até 1940. Busca determinar as qualidades e características dos líderes e assume que a liderança é inata. Por isso o foco nessa época era a seleção dos líderes.
- b) Abordagem do Estilo: seu ápice foi de 1940 a 1960. Foca no comportamento do líder, que pode ser modificado. Por isso o foco nessa época foi o treinamento dos líderes.
- c) Abordagem Contingencial: seu apogeu foi do final dos anos 60 até o início dos anos 80. Os fatores situacionais estão no centro dessa abordagem, ou seja, busca-se especificar as variáveis situacionais que implicam na efetividade da liderança.
- d) Abordagem da Nova Liderança: é a abordagem contemporânea. Divide os líderes por estilos de liderança. Cada pesquisador foca no estilo em que mais acredita. Entre os estilos mais utilizados estão os de liderança carismática, transformacional, transacional, e *laissez-faire* (Seemann, 2017).

Os modelos mais antigos costumavam se ater à medição do comportamento do líder e seu impacto no grupo (Avolio & Yammarino, 1990; Capelli & Sherer, 1991; Yammarino & Bass, 1990; Yammarino & Dubinsky, 1992), sem procurar evoluir para construtos de maior nível de análise (Avolio & Bass, 1995). As novas visões de liderança reconhecem o papel fundamental da visão no processo (Bass & Bass, 2008; Bryman, 2004) e que os líderes influenciam e também são influenciados pelos indivíduos que lideram, além de aceitarem caminhos diferentes para lidar com o mesmo fenômeno (Bass & Bass, 2008).

Entre os estilos da abordagem contemporânea, como os mais citados em estudos recentes, foram identificados os: carismático, transformacional, transacional e *laissez-faire*. Este foi o motivo da consideração destes estilos para o estudo e leitura sobre os mesmos. Essa pesquisa se propõe a mensurar os estilos transformacional, transacional e *laissez-faire* e os motivos da escolha são explicados na sequência. Vale ressaltar que a liderança transformacional é considerada como “um dos principais conceitos da liderança moderna” (J. Silva & Moreira, 2019, p. 2).

Quanto ao estilo *laissez-faire*, foi mantido por ter sido considerado *neutron* e, em caso de manifestação, considera-se esse estilo menos arriscado na conjuntura da administração pública. Os estilos transformacional e transacional foram considerados desejáveis para a

instituição, principalmente pela identificação nestes estilos de características que favoreceriam a promoção do bem-estar. Por outro lado, a liderança carismática foi considerada não desejada, e esse foi o motivo da sua exclusão da pesquisa. Mais detalhes sobre as motivações da exclusão do estilo carismático serão dados na sequência.

Outra consideração na escolha foi a indicação na literatura de que os estilos de liderança mais relacionados à inovação são o transformacional e o transacional (Poleza et al., 2021). Chang (2016) demonstrou relação significativa entre inovação e nível de liderança transformacional. E, já que a inovação faz parte da missão do IFSC (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2017), os estilos mencionados foram considerados desejáveis para a instituição. Adicionalmente, a liderança transformacional está alinhada com a sustentabilidade (Lizote et al., 2021a), que está entre os valores do IFSC (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2017).

Dentre os três estilos, a liderança transformacional é o estilo com mais potencial para promoção do BET, já que os aspectos afetivos da liderança recebem ênfase neste estilo (Poleza et al., 2021). Esse potencial pode ser percebido em atitudes como:

- a) Atenção às necessidades emocionais dos indivíduos (Bass, 1990).
- b) Estímulo ao crescimento e desenvolvimento dos colaboradores (Arnold, 2017; Bass, 1990; Cintra & Dalbem, 2016; Yukl, 2013).
- c) Promoção de maior suporte aos colaboradores (Yukl, 2013), o que resulta em maior percepção de apoio social (Seemann, 2017).
- d) Reconhecimento e valorização da necessidade de estima e autorrealização dos seguidores (Bass & Bass, 2008).

Vale ressaltar, entretanto, que a liderança transacional também tem potencial para promoção do BET. Através do uso de reforço positivo (Bass & Bass, 2008), por exemplo. O reforço (assim como a punição) está embasado em alterações emocionais, ou seja, tem fundamento em afetos (Panksepp, 2008). Estímulos como recompensas e punições podem ser prazerosos ou desagradáveis e levar à satisfação ou frustração (Frijda, 2008). Obviamente que o líder vai utilizar esse recurso com o objetivo de criar satisfação.

Ainda, o uso do gerenciamento por exceção pode promover o BET (Bass & Bass, 2008), já que o seguidor recebe certa autonomia no desempenho das suas atividades. Autonomia que, de acordo com Ryff e Keyes (1995), deve ser considerada como uma das dimensões do BEP. Além do mais, esse tipo de líder costuma estar atento às necessidades emocionais dos indivíduos (Dubinsky et al., 1995).

Apesar do estilo transformacional ser o mais adequado, a liderança transacional foi incluída no estudo pelos seguintes motivos. Primeiramente a liderança transacional é a base da liderança transformacional (Bass & Avolio, 1990; Northouse, 2016; Seltzer & Bass, 1990) sendo que, por vezes, elas até podem ser exercidas pelo mesmo líder alternadamente (Bass & Avolio, 1990). Conseqüentemente, os líderes transacionais podem ser treinados para desenvolverem habilidades transformacionais com efetividade satisfatória (Bass & Avolio, 1990).

Em adição, é difícil a mensuração separada desses dois estilos, justamente devido às suas similaridades. Vários estudos recentes fazem a avaliação de ambos (Alves et al., 2020; Gnoatto, 2021; Lizote et al., 2021b; Noval et al., 2022; D. W. Silva et al., 2020). Gnoatto (2021) encontrou os dois estilos em seu estudo, que demonstraram correlação. E constatou, pela proximidade das médias apuradas, que os servidores não percebem claramente a diferença entre eles. Lizote et al. (2021b) observaram correlação significativa entre as lideranças transformacional e transacional. Noval et al. (2022) averiguaram correlação de alta força entre as variáveis de liderança transacional e transformacional: a dimensão recompensa contingente apresentou correlação com a própria variável liderança transformacional, e com as dimensões influência idealizada, motivação inspiracional e estimulação intelectual.

Sobre a exclusão do estilo carismático. Confiar em lideranças carismáticas é um risco, já que os seguidores estão apoiados em critérios irracionais (Yukl, 2013). Banov (2019) expressa preocupação com o possível impacto desse tipo de liderança, considerando a capacidade que alguns desses líderes têm de inspirar fé nos seguidores. Uma fé tão cega que, por vezes, pode resultar em comportamento inapropriado, antiético e/ou ilegal pela simples orientação do líder. Temos como um dos piores exemplos Adolf Hitler, que foi um líder carismático e levou o mundo ao holocausto da Segunda Guerra Mundial (Banov, 2019; Robbins & Judge, 2013).

Dow (1969) já expressou a mesma preocupação há décadas. Ele afirma que, quando essa relação ocorre em movimentos sociais de larga escala, tem efeitos notáveis. Pode vir em forma de mensagem religiosa, como no caso de Cristo ou Buda. Pode ser uma luta pacífica por liberdade e independência, como na revolução de Ghandi. Ou pode iniciar guerras, como no caso de Hitler e Napoleão. Por isso, não é surpresa que a pesquisa de Galvin et al. (2010) indique que indivíduos narcisistas também tenham alguns comportamentos associados com a liderança carismática.

Isso não equivale a dizer que a liderança carismática não seja efetiva, ao contrário, só que nem sempre ela é a melhor alternativa (Robbins & Judge, 2013). Nesse estilo de



liderança, os bons resultados dependem muito da visão e dos valores do líder (Robbins & Judge, 2013; Yukl, 2013), o que o torna menos confiável do ponto de vista institucional. Yukl (2013) lista, inclusive, algumas possíveis consequências negativas da liderança carismática:

- a) A admiração pelo líder reduz as chances de boas sugestões dos seguidores.
- b) O desejo pela aceitação do líder inibe o criticismo dos seguidores.
- c) A adoração dos seguidores cria a ilusão de que o líder é infalível.
- d) A confiança e o otimismo excessivos do líder o cega para os perigos reais.
- e) A negação dos problemas e falhas reduz a aprendizagem organizacional.
- f) Os projetos grandiosos e arriscados têm mais chance de falhar.
- g) Tomar os créditos pelos sucessos afasta alguns seguidores em posições importantes.
- h) O comportamento impulsivo e não convencional cria tantos seguidores, quantos inimigos.
- i) A dependência do líder inibe o desenvolvimento de sucessores competentes.
- j) A falha no desenvolvimento de sucessores cria uma eventual crise na liderança.

Finalmente, comparando os líderes transformacionais aos carismáticos, a principal diferença é que os primeiros tendem a tornar os seguidores mais independentes, ao contrário dos últimos, através de atitudes exemplificadas na Tabela 2 (Yukl, 2013).

**Tabela 2**

*Relação de Dependência entre Líderes Carismáticos e Transformacionais e Subordinados*

<b>Carismática</b>	Correr riscos pessoais Manifestar comportamento não convencional Realizar gerenciamento de impressões <sup>a</sup> Restringir informações
<b>Transformacional</b>	Construir cultura forte de suporte e empoderamento Dar acesso direto às informações importantes Delegar autoridade significativa aos subordinados ou times Desenvolver as habilidades e autoconfiança dos subordinados Eliminar controles desnecessários

*Nota.* Adaptada de “Leadership in organizations”, de G. Yukl, 2013, p. 329.

<sup>a</sup> Gerenciamento de impressões é a manipulação das próprias interações sociais na tentativa de controlar as impressões recebidas por terceiros de si ou da situação (Goffman, 1956). Para atingir este objetivo, o indivíduo precisa agir de forma calculada ao se expressar.

Em adição, na decisão sobre os estilos de liderança a serem estudados, teve peso o fato de haver um instrumento de coleta já validado, que se encaixa perfeitamente à situação e já está consolidado pela ampla utilização. O Questionário de Liderança Multifatorial identifica e mensura os estilos transformacional, transaccional e *laissez-faire* (Mind Garden, 2021) e será explicado com mais detalhes adiante, no capítulo dos procedimentos metodológicos.

A seguir, uma breve explanação sobre os estilos de liderança foco da análise deste estudo.

### ***2.2.1 Liderança Transformacional***

Também conhecida como liderança visionária ou inspiracional (Yukl, 2013). É representada pelo líder que percebe a necessidade de mudança e tem a capacidade de realizá-la (Banov, 2019). Na formulação original da teoria foram inclusos três tipos de comportamento transformacional: influência idealizada, estimulação intelectual e consideração individual (Yukl, 2013). Mais tarde, outro comportamento foi adicionado à teoria, a motivação inspiracional (Bass & Avolio, 1990).

Yukl (2013) explica os comportamentos iniciais na sequência. A influência idealizada aumenta a identificação do liderado com o líder. Por exemplo, quando o líder dá uma amostra de coragem e dedicação e faz um sacrifício em benefício aos liderados. A estimulação intelectual influencia os seguidores a ver o problema de outra perspectiva e procurar por soluções criativas. E a consideração individual inclui atitudes como dar suporte, encorajamento e orientação aos seguidores. A motivação inspiracional transmite uma visão atrativa e usa símbolos para focar no esforço do subordinado (Bass & Avolio, 1990).

O líder transformacional modifica as pessoas, pois as inspira através das atitudes como, por exemplo, Martin Luther King (Banov, 2019). Essa mudança também é estimulada através da capacidade do líder de comunicar a sua maneira de entender as coisas (Melo, 2014). Esse tipo de líder pode ter um efeito extraordinário nos seguidores e convencê-los a superar seus próprios interesses para o bem da organização (Bass, 1990; Robbins & Judge, 2013). Além de trazer para os subordinados conhecimento e aceitação dos propósitos e da missão da instituição, através de: carisma; e/ou satisfação das necessidades e/ou estímulo intelectual dos subordinados (Bass, 1990).

Outra característica marcante é o foco em princípios como valorizar o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores e respeitar valores como justiça, dignidade, moral e liberdade (Cintra & Dalbem, 2016). Também reconhece a necessidade de estima e autorrealização do seguidor (Bass & Bass, 2008). Por essa razão, costuma instaurar um

processo de mútua estimulação, o que eleva os seguidores a líderes e pode elevar líderes a agentes morais. Por isso, em ambientes de trabalho onde a gestão utiliza o estilo de liderança transformacional, os colaboradores percebem maior apoio social se comparados aos colaboradores instalados em ambientes nos quais a liderança é transacional (Seemann, 2017).

Ainda é preciso comentar que os estilos de liderança transformacional e transacional podem ser vistos como complementares e serem alternados na gestão (Robbins & Judge, 2013). Isso porque a liderança transformacional foi pensada como um *upgrade* da transacional com o objetivo de melhorar o empenho, a satisfação e a eficácia dos subordinados (Seltzer & Bass, 1990). É por isso que, apesar de terem sido concebidas por Bass para serem independentes, são duas faces da mesma moeda. Esse pode ser um dos motivos de apresentarem correlação quando as variáveis são mensuradas como, por exemplo, nos estudos de Gnoatto (2021), Lizote et al. (2021b) e Noval et al. (2022).

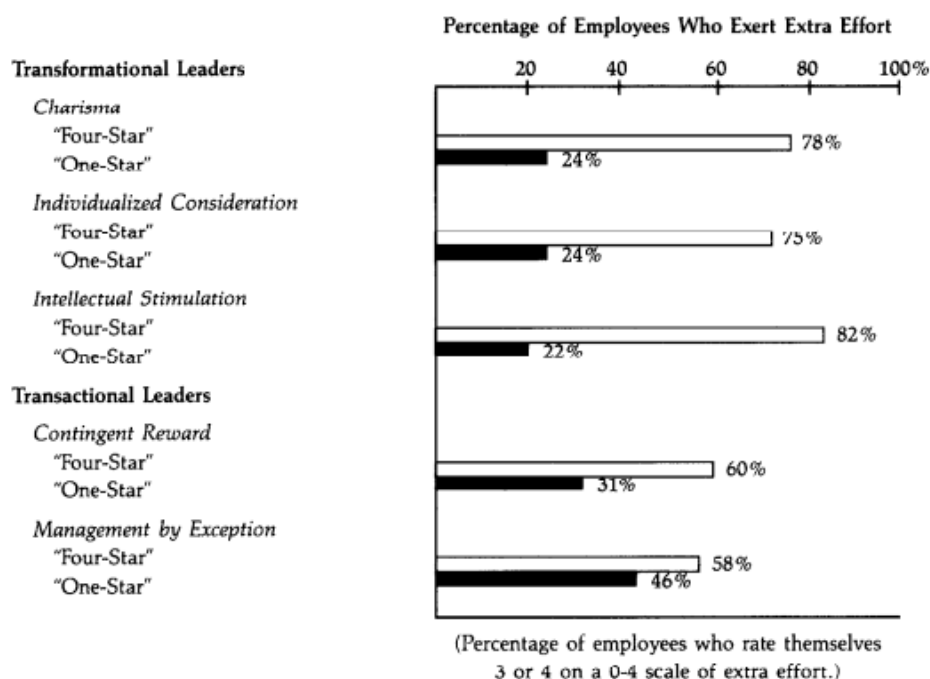
Porém, há diferenças entre esses estilos. A liderança transacional não individualiza as necessidades, nem foca no desenvolvimento pessoal dos seguidores, como a transformacional (Northouse, 2016). Por isso, enquanto a liderança transacional gera os resultados esperados, a performance da liderança transformacional pode ir bem além da expectativa (Bass & Avolio, 1990; Northouse, 2016).

Quanto às vantagens da liderança transformacional, Bass e Avolio (1990) afirmam que adicionando habilidades transformacionais ao líder transacional, é possível prevenir que a recompensa contingente se degenera em gerenciamento por exceção passivo ou (pior) em liderança *laissez-faire*. Isso porque os líderes transformacionais tendem a minimizar os erros através da antecipação proativa e do diagnóstico contínuo. E, na ocorrência de erros, estes não são simplesmente punidos ou criticados, mas são transformados em experiências de aprendizado.

Como prova das vantagens, líderes avaliados como mais transformacionais que transacionais pelos subordinados tiveram melhor desempenho na avaliação de seus superiores e suas organizações tiveram melhor desempenho financeiro (Bass, 1990). Além disso, em estudo realizado por Bass (1990) foi observado que a diferença nas habilidades transacionais e transformacionais não têm o mesmo impacto na geração de esforço extra dos subordinados. A aquisição de habilidades transformacionais geraram impacto consideravelmente maior do que a de habilidades transacionais (ver [Figura 1](#)).

**Figura 1**

*Esforço dos Liderados em Resposta às Habilidades Demonstradas pelas Lideranças*



*Nota.* Os líderes foram ranqueados por dimensão, conforme sua pontuação, em “*Four-Star*” e “*One-Star*”. Os classificados como “*Four-Star*” tiveram pontuação mínima de 75%, e os classificados como “*One-Star*”, tiveram pontuação máxima de 25% nas respectivas dimensões. De “From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision” de B. M. Bass, 1990, p. 24.

### 2.2.2 Liderança Transacional

Na liderança transacional a característica marcante é a troca de recompensas pelo esforço empreendido pelo colaborador (Bass, 1990; Cintra & Dalbem, 2016; Yukl, 1989). Esse comportamento é conhecido como recompensa contingente (Bass, 1990) e demanda o devido esclarecimento das tarefas (Yukl, 2013). Outras características comuns nesse estilo são o gerenciamento por exceção e o ambiente *laissez-faire* (Bass, 1990; Bass & Bass, 2008). Na formulação original da teoria estavam inclusos dois tipos de comportamento: a recompensa contingente e o gerenciamento por exceção passivo (Yukl, 2013). Mais tarde, o gerenciamento por exceção ativo foi adicionado à teoria (Bass & Avolio, 1990).

No gerenciamento por exceção ativo o líder observa e procura por desvios das regras e padrões, tomando ações corretivas. Já no passivo, o líder apenas intervém se o padrão não é

alcançado (Bass, 1990). O ambiente *laissez-faire* se explica nesse último caso. No gerenciamento por exceção é comum o uso de punições como forma de correção (Yukl, 2013). Esse comportamento, que pende para um padrão mais arbitrário, está em consonância com o fato de que sua influência está baseada em autoridade burocrática, o que reforça seu poder legítimo e o respeito às regras e tradições (Yukl, 1989).

Os líderes transacionais estão sempre em sintonia com seus subordinados: determinam objetivos; sugerem como executar as tarefas; fornecem *feedback* (Dubinsky et al., 1995); guiam seus seguidores estabelecendo funções e obrigações (Robbins & Judge, 2013; Yukl, 1989). Também reconhecem as necessidades imediatas dos subordinados e informam como elas serão satisfeitas (Yukl, 1989). E, como resultado da transparência nas recompensas advindas das performances adequadas, presumidamente os subordinados serão motivados a cumprir seus objetivos. Sua influência está baseada em autoridade burocrática, o que reforça o poder legítimo e o respeito às regras e tradições.

### **2.2.3 Liderança *Laissez-Faire***

É caracterizada pela falta de envolvimento do líder, que deixa os subordinados completamente à vontade e apenas intervém se for solicitado (Banov, 2019; Northouse, 2016; Seemann, 2017). Embora, aparentemente, essa inércia não seja motivada ou intencional (Hinkin & Schriesheim, 2008), a inatividade e a extrema passividade são a razão deste estilo ser reconhecido como a ausência de liderança (Northouse, 2016). Em razão desses atributos, os subordinados podem precisar buscar suporte e direção em fontes alternativas, como outras lideranças, colegas de trabalho, ou até fora da organização (Dubinsky et al., 1995).

Outras características comumente encontradas nesse estilo de liderança são:

- a) Distração relativa, indiferença, ausência reiterada, falta de influência (Dubinsky et al., 1995).
- b) Irresponsabilidade, não traça objetivos ou planos, não se posiciona quando se faz necessária uma decisão (Northouse, 2016; Seemann, 2017).
- c) Ausência de esforços no sentido de satisfazer as necessidades dos subordinados (Hinkin & Schriesheim, 2008; Northouse, 2016) e/ou ajudá-los a se desenvolverem (Northouse, 2016).

Uma analogia a este estilo é o popular *nade ou afunde*. Seria como se o líder jogasse o subordinado na água e esperasse que ele consiga nadar sem nunca ter tido uma aula de natação (Dubinsky et al., 1995). Dependendo da situação, isso pode ter consequências desastrosas.

Seemann (2017) lista e diferencia sucintamente os principais estilos da Nova Liderança na Tabela 3, apresentada na sequência.

**Tabela 3**

*Diferenças dos Principais Estilos de Liderança da Abordagem da Nova Liderança*

<b>Liderança Carismática</b>	Tem boa comunicação, envolve e motiva os subordinados e dá e recebe feedback com competência
<b>Liderança Transformacional</b>	Inspira e estimula, não se alicerça somente na pessoa ou na situação, mas na interação social
<b>Liderança Transacional</b>	Apoia-se em regras, valoriza a alta performance e não possui muita flexibilidade

*Nota.* Adaptada de “Estilo de liderança do docente universitário e as relações interpessoais na visão dos discentes” de J. S. Seemann, 2017, Dissertação de Mestrado, p. 23.

Se o comportamento do líder pode influenciar o comportamento dos seguidores (Banov, 2017; Chang, 2016), de forma a favorecer harmonia ou acirrar animosidades. É possível inferir que o estilo de liderança afeta os níveis de conflito intragrupal no trabalho. Acima das suposições, entretanto, estão as evidências que corroboram essas suposições. Vários estudos comprovaram que estilos de liderança diferentes têm efeitos diferentes sobre as manifestações de conflitos no trabalho (Ayoko & Callan, 2010; Hooper & Martin, 2008; Kotlyar & Karakowsky, 2006; Kotlyar et al., 2011; Skogstad et al., 2007), inclusive quanto aos níveis e tipos de conflitos.

### **2.3 Conflito Intragrupal no Trabalho**

Os conflitos nasceram com a humanidade e são inevitáveis (E. Nascimento & El Sayed, 2002; Rahim, 2001). Ademais, embora a crença geral fosse que a ausência de conflitos significa competência organizacional, os conflitos auxiliaram na evolução do ser humano (E. Nascimento & El Sayed, 2002).

O estudo do conflito social recebeu diferentes ênfases nos diferentes períodos da história (Rahim, 2001). O autor evidencia que, a princípio, a maioria das contribuições sobre o tema vieram de filósofos e sociólogos e o foco era no estudo dos conflitos sociais na população. No que diz respeito ao conflito no contexto organizacional, nas primeiras abordagens os conflitos eram vistos negativamente e deveriam ser evitados (Robbins & Judge, 2013). Entretanto, nas últimas décadas, houve uma mudança significativa na

abordagem (Rahim, 2001).

Rahim (2001) proporciona uma breve revisão sobre a evolução das teorias nas áreas de conhecimento ao longo da história:

1. Idade antiga: na área da filosofia Platão e Aristóteles dissertaram sobre os conflitos sociais. Platão defendia que os conflitos são naturais e inevitáveis, e que poderiam ser mantidos num nível mínimo com a liderança apropriada. Tanto Platão, quanto Aristóteles viam o conflito como uma patologia social.
2. Século XVII: na área da filosofia, Thomas Hobbes e John Locke defendiam a teoria do contrato social. Nela os conflitos sociais são perigosos e devem ser controlados pelo governo.
3. Século XIX:
  - 3.1. Filosofia: Hegel e Marx trouxeram uma nova visão sobre o tema. Hegel defendia que a síntese proveniente do conflito entre tese e antítese resulta em ampliação no conhecimento. Marx argumentava que, no decorrer da história, o conflito social entre classes proporcionou mudança e desenvolvimento.
  - 3.2. Biologia: Charles Darwin acreditava que o crescimento do ser humano é uma resposta ao conflito com o ambiente. Sua teoria influenciou várias áreas da ciência.
4. Século XX:
  - 4.1. Filosofia: John Dewey defendia que os conflitos sociais estimulam o progresso, pois é necessário examinar a situação e escolher o caminho mais efetivo.
  - 4.2. Sociologia: o estudo do conflito social começou a ser negligenciado a partir das proposições de Mayo, no final da década de 30 e foi retomado a partir de meados da década de 50, através das proposições de Lewis Coser.
    - a) Georg Simmel: sua hipótese é que um certo nível de conflito é essencial para o funcionamento (estabilidade e ordem) dos grupos;
    - b) Elton Mayo: Mayo defendia que, para melhorar a eficácia organizacional, os conflitos devem ser minimizados e, se possível, eliminados completamente.
    - c) Talcott Parsons: sua teoria influenciou consideravelmente a sociologia e é baseada na suposição de que os conflitos são anormais e disfuncionais.
    - d) Lewis Coser: seus estudos focaram no potencial produtivo do conflito e seu importante papel na sociedade.

Em síntese, é possível distinguir duas escolas com visões diferentes sobre os conflitos no ambiente organizacional (Robbins & Judge, 2013):

- a) Visão clássica: foi a abordagem inicial, amplamente aceita nas décadas de 30 e 40. Nesta visão, os conflitos no ambiente de trabalho resultam de deficiências na comunicação, falta de tolerância e confiança entre os colegas, e falha na gestão. E, por isso, são nocivos e devem ser evitados.
- b) Visão moderna: é uma visão interacionista, na qual se acredita que o conflito pode ser positivo e é absolutamente necessário para o desempenho efetivo da equipe. Essa corrente defende que, a depender do tipo (conceituados adiante, no item Tipos de Conflitos), os conflitos podem ser construtivos ou destrutivos. Os construtivos contribuem para a autocrítica, criatividade e inovação.

Os conflitos surgem nas organizações por vários motivos, pois há inúmeras diferenças entre os indivíduos quanto a valores, atitudes, crenças, necessidades e percepções (Deutsch, 1969<sup>2</sup>; Quinn et al., 2003; Reis et al., 2009). Além disso, podem surgir também quando ocorrem falhas de comunicação ou quando houver discordâncias quanto ao caminho ou os meios para que os objetivos das organizações sejam atingidos (Deutsch, 1969; Quinn et al., 2003).

O CIT é causa de boa parte das preocupações dos gestores e dos pesquisadores dos fenômenos que ocorrem nas organizações (Martins et al., 2014). Isto se explica por conta das consequências que podem ter, tanto para trabalhadores, quanto para as próprias organizações. Tensões são geradas cotidianamente pela expectativa de envolvimento em situações de conflito, que estão presentes em todos os aspectos da vida social, política, e econômica dos envolvidos (Carvalho et al., 2006). Martins et al. (2014) ressaltam que conflitos longos ou mal geridos aumentam essas tensões e podem prejudicar a saúde dos trabalhadores, bem como decisões importantes para a organização.

Não há consenso para a definição de conflito (Thomas, 1992). Guetzkow e Gyr (1954) explicam conflito como diferenças de opinião, de origem pessoal ou intelectual, entre os membros de um grupo. Pondy (1967) define conflito como um processo dinâmico de gradual intensificação para um estado de desordem que é derivado de vários comportamentos organizacionais. Brett (1984) argumenta que o conflito surge quando duas ou mais partes são interdependentes e têm objetivos incompatíveis. Pinkley (1990) sugere que o conflito deve ser visto como um processo cognitivo de tomada de decisão envolvendo a negociação de quais

---

<sup>2</sup> O trabalho de Deutsch teve forte influência das teorias de Kurt Lewin, que foi seu professor e declaradamente guia.



devem ser considerados como os objetos apropriados da disputa. Thomas (1992) define conflito como o processo que começa quando uma parte percebe que outra parte frustrou ou está prestes a frustrar algo do seu interesse.

Rahim (2001) cita conflito como um processo interativo manifesto por incompatibilidade, desacordo, divergência dentro ou entre entidades sociais. Esse autor define conflito intragrupal, o foco de interesse dessa pesquisa, como o conflito entre os membros de um grupo ou entre dois ou mais grupos com objetivos, tarefas, ou procedimentos em comum.

Pelas definições ilustradas é possível perceber um elemento comum, palavras que podem induzir o leitor a imaginar algo negativo (diferenças, desordem, incompatíveis, disputa, frustrar, incompatibilidade, desacordo, divergência). O conflito, entretanto, poderá ter consequências tanto positivas quanto negativas (Carvalho et al., 2006; Elgenneni, 2010; Falk, 2000; Jehn, 1994; Kabanoff, 1985; Pondy, 1967; Quinn et al., 2003).

Falk (2000) cita algumas destas consequências: positivamente pode romper a rotina, desafiar a acomodação de ideias e posições, ressaltar problemas escondidos, e estimular o raciocínio, a criatividade, e a imaginação; ou negativamente, causar brigas, violência, tensão, e estresse. Talita Nascimento e Simões (2011) ainda citam desmotivação e insatisfação, que geram descomprometimento o que, por sua vez, pode impactar o indivíduo, a organização e o público externo.

Portanto, o papel dos gestores é fundamental na solução dos conflitos (T. Nascimento & Simões, 2011). Vendemiatti et al. (2010) afirmam que o conflito é, na prática, um jogo de poder e o papel do gestor é manipular o jogo para que a organização seja a vencedora. Para isso é necessário que se mantenha um nível de conflito adequado à produtividade, ou seja, prevenindo conflitos destrutivos e irreconciliáveis.

Nesse ponto vale ressaltar que o fato de a organização sair como vencedora, não implica em que os interesses coletivos necessariamente tenham que ser prejudicados (Motta, 2001). Um grande número de decisões podem e devem levar em consideração os interesses comuns. Além disso, a sobrevivência e o progresso da instituição serve ao interesse de todos. Dessa forma, a gestão de conflitos é uma habilidade necessária aos administradores (I. Almeida, 2018; T. Nascimento & Simões, 2011). Com isto fica demonstrada a necessidade de se estudar causas, características e tipos de conflitos.

### ***2.3.1 Tipos de Conflitos***

Os conflitos podem ser divididos em dois tipos: os substantivos, arraigados na tarefa, nos objetivos do grupo; e os afetivos, derivados dos aspectos emocionais das relações

interpessoais entre os membros do grupo (Guetzkow & Gyr, 1954). Jehn (1994, 1995) e Jehn e Bendersky (2003) trazem a mesma classificação de Guetzkow e Gyr (1954), mas chamam os tipos de conflito de (a) emocionais [1994]/de relacionamento [1995] e (b) de tarefa.

A pesquisadora comenta que o primeiro existe quando há incompatibilidade interpessoal entre os membros do grupo [1995] e pode ser identificado por componentes afetivos, como frustração, atrito, tensão, antipatia [1994], animosidade e irritação [1995]. Já o segundo é isento de problemas interpessoais, mas consiste de diferentes pontos de vista sobre a tarefa a ser executada [1994, 1995]. São estas dimensões de conflito intragrupal que serão analisadas neste estudo: de tarefa e de relacionamento.

Os estudos de Jehn (1994, 1997) e Jehn e Bendersky (2003) indicam que conflitos emocionais diminuem o desempenho da organização, enquanto que os de tarefa fazem o oposto. Entretanto, os conflitos de tarefa nem sempre são benéficos (Jehn, 1995). Quando a tarefa é rotineira (processos padronizados, por exemplo), os conflitos apenas distraem os empregados do seu serviço e as pessoas continuarão a fazer o que já fazem (Jehn, 1995; Robbins & Judge, 2013). E o efeito benéfico não é linear, sendo que há um nível ótimo para a performance da organização: baixo nível inibe, nível médio aumenta, e alto nível diminui (Jehn, 1995, 1997). Além disso, é preciso levar em consideração que os conflitos de tarefa podem evoluir para conflitos de relacionamento (Ayoko et al., 2002).

Em consonância, os dados do estudo de Amason (1996) sugerem que conflitos de tarefa (cognitivos) podem melhorar a qualidade da decisão, enquanto os de relacionamento (afetivos) são prejudiciais ao processo. Quanto aos conflitos de relacionamento, além de não haver evidências de que possam produzir efeitos positivos, interferem com esforços relacionados às tarefas, pois os indivíduos focam em reduzir as ameaças, aumentar o poder, e construir coesão em detrimento do real trabalho na tarefa (Jehn, 1997).

### ***2.3.2 Estágios e Causas dos Conflitos***

Entendida a importância dos conflitos e da sua gestão de forma adequada, resta entender a dinâmica do próprio conflito, de forma a obter os meios para essa gestão. O conflito pode passar por cinco estágios, e a identificação do estágio auxilia no plano de ação do gestor (Pondy, 1967). Esses estágios são: (a) latente (condições); (b) percebido (cognição); (c) sentido (afetos); (d) manifesto (comportamento); e (e) consequências (condições).

No estágio latente o conflito ainda não foi detectado e ele pode evoluir para o(s) próximo(s) estágio(s), dependendo das condições e do manejo da situação (Quinn et al., 2003). O segundo estágio não precisa de explicações. No terceiro há a presença de emoções,

que podem ser raiva, hostilidade, frustração, ansiedade ou dor (Quinn et al., 2003). O quarto estágio é a fase em que se costuma tomar medidas para resolver o conflito, ou as ações no sentido de intensificá-lo, como agressões, boicotes e aliciamento de aliados.

O último estágio, que não é o mais importante, mas é o que fica como legado, é o desfecho. Se o conflito é resolvido verdadeiramente, com a satisfação de todos os participantes, a base para uma relação mais cooperativa pode ser estabelecida e os participantes podem focar e lidar com outros conflitos latentes (Pondy, 1967). Por outro lado, se o conflito for meramente suprimido, mas não resolvido, as condições latentes podem ser agravadas e explodirem de forma mais séria até que sejam corrigidos ou gerem o término do relacionamento.

Quanto às causas do conflito, estas podem ser:

- a) A teoria de poder-dependência sugere que o conflito é causado por fatores internos às partes envolvidas e derivados da própria relação de dependência (Brett, 1984).
- b) De fundo externo ou interno e originadas por diferenças nos interesses individuais ou grupais e por fatores como desigualdades e incertezas, entre outros (Motta, 2001).
- c) Reais ou emocionais, sendo a distinção entre estas importante já que influencia no tipo de intervenção necessária (Carvalho et al., 2006). O primeiro caso pede negociação, envolvimento dos participantes na solução e até o envolvimento de terceiros como partes neutras. Já o segundo demanda a reestruturação das percepções dos envolvidos, o tratamento dos sentimentos, sendo de extrema importância a intervenção cuidadosa de uma terceira parte habilitada para isso.
- d) Diferenças de personalidade, experiências, e objetivos; percepções; departamentalização, isolamento dos setores e falta de recursos; problemas na gestão e de comunicação; divisão de tarefas; e relações de poder (T. Nascimento & Simões, 2011).
- e) Hierárquicas, geralmente decorrentes do abuso de poder ou por disputa de poder, onde cada um preocupa-se em alcançar seus interesses particulares, além da ausência de comunicação efetiva (I. Almeida, 2018). A autora cita ainda outras causas, compiladas de várias literaturas, e comenta que uma das maiores fontes geradora de conflito é a estrutura organizacional, pois esta possibilita o exercício da autoridade e do poder, intensificando os conflitos hierárquicos.

### **2.3.3 Gestão de Conflitos**

Dependendo da forma com que os conflitos são geridos eles podem se tornar

funcionais ou disfuncionais (I. Almeida, 2018; Kabanoff, 1985; Motta, 2001; T. Nascimento & Simões, 2011; Pondy, 1967). Os disfuncionais culminam em raiva, hostilidade, redução da comunicação, destruição do espírito de equipe (Quinn et al., 2003). Não é raro o efeito de bola de neve, sendo que os novos conflitos geralmente são de resolução mais difícil já que costumam ser mais complexos (Quinn et al., 2003). Então, mais importante que encorajar os conflitos funcionais e desencorajar os disfuncionais, é a boa gestão dos conflitos em geral (Robbins & Judge, 2013).

Existe mais de uma estratégia para gestão de conflitos, a saber (Carvalho et al., 2006): (a) negociação, na qual se compatibiliza os interesses das partes sem a intervenção de terceiros; (b) mediação, na qual o mediador (terceiro) deve identificar os interesses das partes, elaborar e propor alternativas de soluções; (c) conciliação, na qual o conciliador (terceiro) precisa apresentar um conjunto de habilidades de investigação e de ouvinte, além de agir com imparcialidade e sem coagir as partes, convencendo-as do acordo que, mesmo não sendo totalmente satisfatório, pode minimizar as perdas.

Ainda, dentro das estratégias, é possível fazer uso de várias abordagens. Segue uma pequena explanação sobre possíveis abordagens do ângulo da negociação (Quinn et al., 2003).

- a) **Abstenção:** recua-se, criando distância física entre as partes. Ou se suprime sentimentos, procurando não discutir as causas do desentendimento. Caracteriza-se pela baixa preocupação consigo e com os outros. É usada quando não se quer o confronto e/ou o problema não tem importância, e/ou não há uma possibilidade de vitória, e/ou um desacordo pode ser oneroso ou perigoso. É útil para se ganhar tempo, já que as partes podem se acalmar e é possível recolher mais informações. Mas acaba por não satisfazer as metas de nenhuma das partes e, portanto, pode resultar na volta do conflito. Além de aumentar as chances de que questões gerenciais importantes também tenham que ser evitadas.
- b) **Conciliativa:** abre-se mão dos seus propósitos em detrimento da outra outra parte, assim preserva-se a harmonia e se evitam as rupturas. Caracteriza-se pela baixa preocupação consigo e alta preocupação com os outros. É proveitosa no curto prazo e é utilizada quando as questões são insignificantes, quando o contentor é muito forte e não pretende ceder, ou quando se pretende acumular créditos sociais para utilizar noutras situações. A longo prazo, entretanto, podem surgir ressentimentos, resultando na desistência de continuar com a cedência.
- c) **Impositiva:** visa-se exclusivamente à consecução dos próprios objetivos, utilizando-se de estruturas de autoridade e regras formais para isso. Caracteriza-se pela alta

preocupação consigo e baixa preocupação com os outros. É adequada para situações em que se faz necessária uma atitude rápida e decisiva ou quando é para o bem do grupo. Mas costuma acarretar efeitos disfuncionais, pois há vencedores e perdedores.

- d) **Transigente/Adaptativa:** preocupa-se tanto com os próprios interesses, quanto com os da outra parte. Caracteriza-se pela preocupação média consigo próprio e com os outros. Normalmente envolve algum tipo de negociação na qual ambas as partes abdicam de algo para ganhar algo em troca, ou seja, não há perdedores. É útil quando as duas partes têm poder equivalente e querem reduzir as diferenças, ou quando as pessoas precisam chegar a uma solução temporária sem pressão de tempo. Ocorre que também não há vencedores e não se costuma esquecer das coisas das quais se abdica, ou seja, pode causar ressentimentos.
- e) **Colaborativa:** também preocupa-se tanto com os próprios interesses, quanto com os da outra parte. Entretanto, aqui enfrenta-se o problema de forma criativa, procurando criar uma situação em que todos saiam ganhando, ou seja, só há vencedores. Caracteriza-se pela alta preocupação com os outros e consigo. Implica colaboração, ou seja, a troca de informação de uma maneira aberta e honesta para a confrontação dos assuntos com boa vontade para reconhecer o que está errado e merece atenção. É a opção mais vantajosa no tocante à coesão e à moral e, por isso, a mais eficaz. O problema nessa abordagem é que consome muito tempo e pode não funcionar quando o conflito tem origem nas diferenças de valores.

Por fim, é interessante explicar brevemente a motivação para a escolha do construto Conflito Intragrupal no Trabalho. Inicialmente, as situações de conflito que deram início ao estudo, foram identificadas no ambiente de trabalho. Ainda, no ambiente em análise as relações ocorrem entre vários grupos que se relacionam horizontalmente, pois há vários setores interdependentes. Essas relações ocorrem tanto dentro de um *campus*, quanto entre os mais de 20 *campi* da instituição.

Daí veio a decisão de buscar um instrumento de coleta com foco em conflitos dentro de grupos. O fato de encontrar um instrumento que se adequa perfeitamente à situação apenas ajudou a consolidar a escolha. A Escala de Conflitos Intragrupais, explicada com mais detalhes adiante, no capítulo dos procedimentos metodológicos, mensura conflitos intragrupais e foi adaptada para o português e validada após adaptação.

## 2.4 Bem-Estar

Seligman e Csikszentmihalyi (2000), relatam a evolução histórica da psicologia que,

após a segunda guerra mundial praticamente resumiu-se a curar doenças mentais. Antes disso, entretanto, a psicologia tinha também a missão de fazer com que a vida das pessoas fosse mais produtiva e gratificante. Os autores ainda preveem que, entre os grandes problemas que ocuparão esta ciência nas próximas décadas, estão o bem-estar individual e o bem-estar coletivo. E que a psicologia positiva terá também, como efeito colateral, prevenir doenças tanto mentais, quanto físicas.

Isso assume relevância à medida que compreende-se a importância das pessoas e, por conseguinte, da qualidade de vida dos colaboradores para as organizações (Fontana, 2022). Se no passado não era comum o reconhecimento da importância de uma visão holística e de uma gestão humanizada para a sustentabilidade das organizações, Fontana (2022) comenta que a qualidade de vida no trabalho passou a ser vista como estratégica. Além disso, o olhar de toda a sociedade está mudando no sentido de reconhecer a importância da saúde e de cobrar esse posicionamento das organizações. Um exemplo disso é a Agenda 2030, que foi pensada para promover o desenvolvimento sustentável e insere a saúde e o bem-estar no mesmo objetivo.

Bem-estar e felicidade se confundem na literatura e, na prática, são difíceis mesmo de separar (Paschoal & Tamayo, 2008). Albuquerque e Tróccoli (2004, p. 154), inclusive, conceituam o bem-estar subjetivo (BES) como “o estudo científico da felicidade: o que a causa, o que a destrói e quem a tem”, misturando os conceitos e comprovando essa confusão. Outros autores relacionam BES à felicidade (Diener, 1984; 2000; Diener et al., 1999), e com a evolução das pesquisas, surgem as correntes do bem-estar.

#### ***2.4.1 Correntes do Bem-Estar: Bem-Estar Subjetivo e Bem-Estar Psicológico***

Há duas correntes distintas sobre bem-estar (Ryan & Deci, 2001): (a) a primeira, baseada na visão hedônica, defende que bem-estar consiste em prazer ou felicidade; (b) a segunda, baseada na visão eudaimônica, afirma que o bem-estar não está restrito apenas à felicidade, mas depende de o indivíduo atingir o seu real potencial, depende de autorrealização. Essas duas correntes são conhecidas respectivamente como bem-estar subjetivo (BES) e bem-estar psicológico (BEP) (Paschoal & Tamayo, 2008).

Nessa linha, o BES é a percepção pessoal, a experiência de respostas emocionais positivas e negativas, e as avaliações cognitivas global e específica de satisfação com a vida (Proctor, 2014). Ou seja, é a avaliação individual de qualidade de vida. Ele pode ser dividido em três dimensões: afeto positivo, afeto negativo e satisfação com a vida (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Diener, 1984; Diener et al., 1999).

O BES, como o próprio nome sugere, é subjetivo, já que foca na autoavaliação da vida

e as pessoas avaliam as condições de forma diferente (Lucas & Diener, 2008). Então, tudo depende das suas expectativas, valores e experiências prévias. Por conta disso, não é uma surpresa que o prazer dos afetos tenha um papel central na avaliação do BES. Ainda, a satisfação e os afetos são determinados por um complexo sistema composto por uma gama de variáveis (Diener, 1984; Diener et al., 1999). Vale lembrar que isso reforça a utilidade da teoria de Campo e a importância do estudo das variáveis em situações com características particulares.

Neste ponto faz-se necessário comentar que, por mais que pareça contraditório, os afetos positivo e negativo não são necessariamente excludentes e podem coexistir (Lucas & Diener, 2008; Watson et al., 1988). Isto corrobora a complexidade das relações e a necessidade do estudo destas relações para o verdadeiro entendimento. Os afetos positivos fazem com que a pessoa sinta-se entusiástica, ativa e alerta (Watson et al., 1988). Já os negativos remetem à angústia e sentimento de desagrado que levam a estados de humor que causam aversão. Como exemplos pode-se mencionar raiva, nojo, culpa, medo, desprezo e nervosismo.

Voltando às correntes do bem-estar, Deci e Ryan (2008) comentam que a segunda corrente surgiu ao final da década de 80 para se contrapor a visão hedônica, que era prevalente na psicologia. Ryff (1989) e Ryff e Keyes (1995) afirmam que a chave para BEP é a satisfação com a vida, que pode ser medida através de seis dimensões: autoaceitação, crescimento pessoal, propósito de vida, relação positiva com os outros, domínio ambiental, e autonomia.

Para se atingir o BEP é necessário o alcance do propósito de vida, do próprio potencial (Ryff & Keyes, 1995; Waterman, 1993), da excelência, da autorrealização (Waterman, 1993) e da qualidade dos laços com os outros (Ryff & Keyes, 1995). Por isso, as taxas de satisfação com a vida tendem a ser mais estáveis que os aspectos afetivos no que diz respeito ao bem-estar (Ryff, 1989). Por outro lado, de acordo com as teorias eudaimônicas, nem todo desejo geraria bem-estar quando alcançado, mesmo que gere prazer (leia-se afeto positivo) momentâneo (Ryan & Deci, 2001).

Isso tudo suporta a afirmação de que não vale a pena focar na felicidade como principal meta de vida (Ryff & Keyes, 1995). Além disso, é possível inferir que a qualidade da relação com os colegas de trabalho tende a ter um impacto maior e um efeito mais duradouro no BET. O que acrescenta valor à relevância de melhorar a gestão de conflitos.

#### **2.4.2 Contextos do Bem-Estar: Bem-Estar Geral e Bem-Estar no Trabalho**

Cabe ainda explicar que o bem-estar pode ser estudado em dois níveis diferentes, BEG, sem contexto ou qualquer configuração particular, e num contexto específico (Warr, 1994). Como, por exemplo, o ambiente de trabalho. Bem-estar no trabalho (BET) é o estado mental positivo derivado de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (Siqueira et al., 2014). As abordagens teóricas de BES e BEP deram origem ao conceito e dimensões de BET.

Por toda a argumentação feita a respeito do BEP, nesta pesquisa será utilizado o instrumento de diagnóstico dos índices de BET desenvolvido por Paschoal e Tamayo (2008), bem como as dimensões por eles descritas. Para Paschoal e Tamayo (2008) o BET é formado por duas dimensões: uma afetiva (composta por emoções e humores no trabalho); e uma cognitiva (composta pela percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho).

Há algumas décadas o foco dos estudos costumava ser no BEG, o que pode ser comprovado pelo apontamento de Paschoal e Tamayo (2008), de que havia um número expressivo de pesquisas para compreender o BEG se comparado com os estudos sobre BET. Contudo, o foco tem mudado nos últimos anos. Isso porque há vantagens em contextualizar o BET no lugar do BEG nas relações de trabalho.

No BET as relações com os antecedentes (influências) são mais fortes, o que oferece um entendimento melhor sobre como as características do trabalho, ou do *campo*, afetam o bem-estar do trabalhador (van Horn et al., 2004; Warr, 1994). Isto é explicado pelo fato de existirem vários fatores (corroborando novamente a teoria de Campo) que influenciam a saúde mental interagindo de formas variadas, ora se potencializando, ora se opondo (Warr, 1994). Desta forma, um fator isolado geralmente não causa impacto considerável no indivíduo. Entretanto, se considerarmos um contexto específico, como o BET, uma relação mais direta entre as características do trabalho e os sentimentos do indivíduo em relação ao mesmo é comum. E é por isso que a importância de fatores isolados tende a ser maior.

É preciso considerar que o entendimento da natureza, bem como das causas e consequências do BET, é essencial para o planejamento e execução de intervenções no ambiente de trabalho no sentido de otimizar a situação (van Horn et al., 2004). Isto justifica a relevância de estudos que utilizem instrumentos que aferem o BET, e seus antecedentes. Novamente, as relações em instituições públicas ocorrem de maneira muito diversa das relações em instituições privadas.

Ademais, como o tempo dedicado ao trabalho é considerável, é essencial que os



indivíduos se sintam bem em relação a este, o que contribui para a sua sobrevivência e adaptação ao mundo (Dessen & Paz, 2010). Há uma corrente de pensadores que defende que todos têm direito a um ambiente de trabalho que não prejudique sua saúde e, inclusive, não frustrar a permanente busca da felicidade (Tamayo, 2004). E isso também faz parte do compromisso assumido pela administração pública brasileira com a Organização das Nações Unidas, de promover a saúde e o bem-estar (Agenda 2030).

Aqui é o momento de voltar ao fato de que o BET possui relação com outras variáveis (Gnoatto et al., 2020). O bem-estar dos indivíduos é importante para a organização (Gondim & Siqueira, 2014), portanto, essa é uma via de mão dupla. Estas relações se justificam, do ponto de vista do indivíduo, pois a melhora no BET pode melhorar o funcionamento, a motivação, e a saúde dos funcionários (van Horn et al., 2004). Em contrapartida, baixos níveis de BET podem trazer consequências como exaustão, baixo comprometimento com o trabalho, falta de concentração e até manifestações psicossomáticas. Ou seja, baixos índices de BET podem gerar, inclusive, sintomas físicos, reforçando novamente Seligman e Csikszentmihalyi (2000).

Quanto à opção pelo modelo de coleta de dados, a escolha derivou do fato de que a Escala de Bem-Estar no Trabalho já é validada e mensura o constructo em análise, o bem-estar no contexto do trabalho, além de envolver tanto a dimensão afetiva, quanto a cognitiva na análise. Mais detalhes sobre o instrumento são fornecidos adiante, no capítulo dos procedimentos metodológicos.

## **2.5 Relação Entre as Variáveis e Apresentação das Hipóteses**

Parte-se do pressuposto de que raramente se pode isolar uma pessoa em seu ambiente de trabalho (Likert, 1947). Após a pandemia a possibilidade até aumentou, mas não é a condição da maioria dos trabalhadores. Soma-se a isto o fato de que o comportamento dos indivíduos não deriva exclusivamente destes, mas do ambiente que os cerca (Cartwright, 1978; Collin et al., 2014; Faris, 1951; K. Lewin, 1948, 1951; Spence, 1944; Zimbardo, 2016). As inter-relações sociais são tão importantes que os campos envolvidos são chamados de espaços *vitais*.

Lewin, inclusive, introduz um conceito matemático à teoria de Campo que deixa clara a sua crença na importância da relação entre as variáveis envolvidas nos processos psicológicos que derivam no comportamento do indivíduo. O pesquisador introduz a teoria de psicologia topológica aos seus estudos (Back, 1992; Burnes & Cooke, 2012; K. Lewin, 1951). Na matemática, os espaços topológicos estão ligados com os conceitos de famílias e conjuntos e

as relações podem ser, por exemplo, de interseção, continuidade e convergência (J. Santos, 2017).

Ou seja, um espaço vai tocar e pode afetar o outro. Na teoria de Campo o termo foi adaptado para espaços hodológicos (K. Lewin, 1951). Griffeth et al. (2000) dá um indicativo desta interação dos espaços hodológicos/vitais ao afirmar que a rotatividade dos empregados relaciona-se aos altos índices de conflito, menores índices de BET e relacionamento ruim com a liderança. Com base nessa interação as hipóteses foram construídas.

### ***2.5.1 Relação entre CIT e Estilos de Liderança***

Os conflitos que emergem nos grupos de trabalho mostram-se um desafio para a liderança (Ayoko et al., 2002). Além das relações de poder e das hierarquias estarem entre as causas dos conflitos (I. Almeida, 2018; Kabanoff, 1985; T. Nascimento & Simões, 2011), vários pesquisadores reconhecem a importância do líder nos níveis e/ou gestão dos conflitos (I. Almeida, 2018; Falk, 2000; Ferreira et al., 2010; Lombardo et al., 1988; Pondy, 1967; Vendemiatti et al., 2010). Ademais, é sabido que o estilo de liderança pode influenciar o comportamento dos seguidores (Chang, 2016), o que poderia alterar os níveis de CIT. Estas já são indicações da relação entre essas variáveis.

Kotlyar et al. (2011) prova esses indícios ao demonstrar que o estilo de liderança gera níveis significativamente diferentes de CIT, tanto no que diz respeito aos conflitos de tarefas, quanto aos conflitos de relacionamento. Líderes carismáticos geram níveis maiores de conflitos de tarefa. Bem como líderes pragmáticos geram níveis menores de conflitos de relacionamento.

Não há somente indícios da relação genérica, mas entre os estilos selecionados para esta pesquisa e os CIT. O modelo de Dionne et al. (2004) propõe a influência da dimensão estimulação intelectual (liderança transformacional) nos conflitos intragrupais. A pesquisa de Skogstad et al. (2007) demonstrou que o estilo de liderança *laissez-faire* resulta em altos níveis de conflitos interpessoais. E Hooper e Martin (2008) comprovaram a relação entre a variação na liderança transacional percebida com os relatos de CIT. Ayoko e Callan (2010) comprovaram o efeito moderador de líderes transformacionais nos efeitos destrutivos dos conflitos intragrupais. Além disso, a subdimensão motivação inspiracional (liderança transformacional) melhora o relacionamento entre os membros da equipe (J. Silva & Moreira, 2019). Neste contexto, apresentam-se as hipóteses:

*H<sub>1a</sub> – Há relação negativa e significativa entre CIT e Liderança Transformacional.*

$H_{1b}$  – Há relação negativa e significativa entre CIT e Liderança Transacional.

$H_{1c}$  – Há relação positiva e significativa entre CIT e Liderança Laissez-faire.

### **2.5.2 Relação entre CIT e BET**

Vários autores fazem relação negativa entre CIT e BET (Danna & Griffin, 1999; De Dreu & Weingart, 2003; Griffeth et al., 2000; Vendemiatti et al., 2010; Warr, 2007). Kabanoff (1985) chama atenção para o fato de que até os conflitos latentes podem levar à diminuição da satisfação e o comportamento derivado deste sentimento pode ser direcionado não somente para a origem do conflito, mas para toda a organização.

Essas visões estão alinhadas com as evidências que associam conflito de relacionamento (Amason & Sapienza, 1997; Jehn, 1994, 1995) e, por vezes, até o conflito de tarefa, com a queda na satisfação (Jehn, 1995). Satisfação que, por sua vez, é uma das dimensões do bem-estar (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Diener, 1984; Diener et al., 1999; Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995; Siqueira et al., 2014).

Todos os entrevistados do estudo de Ayoko et al. (2002) concordam que há impactos emocionais dos conflitos intragrupais como, por exemplo, raiva, amargura, frustração, ressentimento. E que isso pode culminar em manifestações tais como agressões verbais, gritaria, xingamentos, choro, absenteísmo, atestados e rotatividade. O modelo de Jehn e Bendersky (2003) também associa todos os tipos de conflito com diminuição da satisfação.

De Dreu e Weingart (2003) realizaram metanálise na qual os 30 estudos selecionados reportaram correlação negativa da satisfação dos membros da equipe, tanto com conflitos de relacionamento, quanto com conflitos de tarefa. De Dreu (2008) é mais específico quando afirma que os conflitos *intragrupais* podem afetar a satisfação com o trabalho, além de aumentar seu nível de estresse, prejudicando o BEG. Em novo estudo, Jehn et al. (2008) comprovaram a relação negativa entre conflitos de relacionamento e de processo com a satisfação. Nesta mesma lógica, Ferreira et al. (2010) aconselham a diminuir os índices de insatisfação para evitar os conflitos de relacionamento.

Na sequência, em pesquisa realizada em instituições públicas, Talita Nascimento e Simões (2011) constataram que a insatisfação é um dos impactos dos conflitos interpessoais. Comentários de entrevistados, inclusive, dão conta de que a ausência de mecanismos institucionalizados de gestão de conflitos são a causa da insatisfação. Em metanálise onde foram avaliadas 116 pesquisas sobre conflitos intragrupais, de Wit et al. (2012) observaram correlação indubitavelmente negativa entre conflitos de relacionamento e afeto positivo. Além

disso, esse tipo de conflito mediou o impacto dos demais tipos de conflito e a satisfação. Lembrando que afeto positivo é uma das dimensões do bem-estar (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Diener, 1984; Diener et al., 1999).

Afunilando o assunto para o bem-estar, cabe salientar que os conflitos entre colegas podem prejudicar o BES, tanto no que se refere ao BET, quanto ao BEG, elevando os níveis de ansiedade e depressão (Warr, 2007). E talvez a perda mais evidente associada aos conflitos no trabalho esteja relacionada à saúde e ao bem-estar dos indivíduos e aos níveis de estresse dos grupos e da organização como um todo (De Dreu, 2008). Logo, na busca pelo BET é preciso dar atenção aos conflitos intragrupais (Vendemiatti et al., 2010). Assim:

*H<sub>2a</sub> – Há relação negativa e significativa entre CIT e afetos positivos.*

*H<sub>2b</sub> – Há relação positiva e significativa entre CIT e afetos negativos.*

*H<sub>2c</sub> – Há relação negativa e significativa entre CIT e realização.*

### **2.5.3 Relação entre Estilos de Liderança e BET**

Sant’anna et al. (2012) obtiveram relação positiva entre as variáveis realização no trabalho e estilos de liderança. Além disso, como a liderança transformacional preza pelo reconhecimento e valorização da necessidade de estima e autorrealização dos seguidores (Bass & Bass, 2008), podemos supor que este estilo se relaciona positivamente com a percepção de realização no trabalho. Relação esta provada por Lizote et al. (2021a). Arnold et al. (2007) correlacionou positivamente liderança transformacional com bem-estar psicológico (BEP). Lembrando que o BEP inclui a dimensão cognitiva, na qual se insere a realização (Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995; Waterman, 1993). Em virtude das similaridades e da correlação entre os estilos de liderança transformacional e transacional, espera-se que todas as relações demonstradas para o primeiro também incluam o último estilo.

Essa expectativa é reforçada pelo estudo de Gnoatto (2021), que estabeleceu relação significativa entre os estilos de liderança e sete (das nove) dimensões de realização no trabalho. Os estilos estudados na sua pesquisa foram os de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*. A autora argumenta que o estilo de liderança pode impactar no sentimento de realização, o que vai, por sua vez, refletir no BET.

Os resultados de Skogstad et al. (2007) indicam que o estilo *laissez-faire* está associado com um ambiente estressante. Além disso, quando esse ambiente não é manejado adequadamente, isso pode evoluir para estresse psicológico, que pode evoluir para alguma

forma de assédio e resultar em altos níveis de afetos negativos. Isto nos leva ao raciocínio de que a ausência de liderança aumenta os índices de afetos negativos. Outros estudos ainda associam a liderança *laissez-faire* ao estresse (Berger et al., 2019; Czakert & Berger, 2022) e a liderança transformacional à redução da ansiedade (Berger et al., 2019) e do estresse (Czakert & Berger, 2022). Barling e Frone (2016) comprovaram a relação negativa entre *laissez-faire* e bem-estar.

Por outro lado, Graen et al. (1982) constataram a relação entre o desenvolvimento das capacidades transacionais e a diminuição do estresse no trabalho. Na mesma linha, os resultados de Pinck e Sonnentag (2018) evidenciam relação negativa entre liderança transformacional e manifestações psicossomáticas de estresse no trabalho. Oportunamente, relembra-se a relação comprovada em mais de um estudo entre os estilos transacional e transformacional (Gnoatto, 2021; Lizote et al., 2021b; Noval et al., 2022). Também é conveniente esclarecer que o estresse está relacionado ao contato com afetos negativos por períodos prolongados (Fredrickson & Cohn, 2008).

Vários pesquisadores relacionam o estilo de liderança ao BET (Arnold, 2017; Gnoatto, 2021; Lizote et al., 2021b; Noval et al., 2022; Pinck & Sonnentag, 2018). Arnold (2017) recomenda futuras pesquisas investigando a relação entre a liderança transformacional e o BET, separando as dimensões das duas variáveis. E isso foi considerado no momento de subdividir a hipótese.

Graen, Novak e Sommerkamp, que estão entre os primeiros pesquisadores do estilo de liderança transacional (Van Seters & Field, 1990), verificaram a relação positiva entre o desenvolvimento das capacidades transacionais com as emoções positivas em relação ao trabalho (Graen et al., 1982). Os resultados de Pinck e Sonnentag (2018) evidenciaram relação positiva entre liderança transformacional e afetos positivos. Gilbert e Kelloway (2018) não apenas comprovaram essa relação, mas também o fato de que o reconhecimento tem um efeito menor no BET quanto provém de líderes não percebidos como transformacionais.

Gnoatto (2021) comprovou relação positiva direta e indireta entre os estilos transacional e transformacional e os afetos positivos. A relação foi válida para mais de 47% da amostra e ocorreu entre todas as dimensões de todas as variáveis envolvidas. Noval et al. (2022) também comprovaram relação positiva e significativa entre BET e ambos estilos (transformacional e transacional). Bem como a relação negativa e significativa entre BET e liderança *laissez-faire*. Bass e Avolio (1990) realizaram diversos estudos nos quais comprovaram o impacto positivo dos líderes transacionais e transformacionais nas emoções

positivas dos seguidores. Keller<sup>3</sup> (1989, como citado em Bass & Avolio, 1990) e Howell e Avolio<sup>4</sup> (1988, como citado em Bass & Avolio, 1990) correlacionaram líderes transacionais e transformacionais a maiores índices de emoções positivas. Apresentam-se então as hipóteses:

*H<sub>3a</sub> – Há relação positiva e significativa entre liderança transformacional e afetos positivos.*

*H<sub>3b</sub> – Há relação negativa e significativa entre liderança transformacional e afetos negativos.*

*H<sub>3c</sub> – Há relação positiva e significativa entre liderança transformacional e realização.*

*H<sub>3d</sub> – Há relação positiva e significativa entre liderança transacional e afetos positivos.*

*H<sub>3e</sub> – Há relação negativa e significativa entre liderança transacional e afetos negativos.*

*H<sub>3f</sub> – Há relação positiva e significativa entre liderança transacional e realização.*

*H<sub>3g</sub> – Há relação negativa e significativa entre liderança laissez-faire e afetos positivos.*

*H<sub>3h</sub> – Há relação positiva e significativa entre liderança laissez-faire e afetos negativos.*

*H<sub>3i</sub> – Há relação negativa e significativa entre liderança laissez-faire e realização.*

---

<sup>3</sup> Keller, R. (1989). In impact of intellectuation stimulation on the productivity of research groups, unpublished manuscript, Louisiana University.

<sup>4</sup> Howell, J. M. and Avolio, B. J. (1988). Transformational versus transactional leaders: How They impart innovation, risk-taking, organizational structure and performance, Paper, Academy of Management, Washington DC.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Não importa a metodologia escolhida, para possibilitar a interpretação e argumentação, toda investigação carece de leitura do que outros autores já escreveram sobre o tema (Bell, 2010). Apesar da revisão teórica não fazer parte da metodologia, cabe fazer uma breve descrição do método utilizado para tal. As leituras foram iniciadas com estudos seminais das variáveis encontradas em análise prévia dos temas: BET, CIT e dos estilos de liderança carismática, transacional, transformacional e *laissez-faire*. Optou-se pela não utilização das publicações sobre liderança carismática após a decisão de não utilização deste estilo na pesquisa. A escolha dos estilos está justificada no capítulo sobre os estilos de liderança do referencial teórico.

Logo em seguida foi escolhida a teoria de lente: a teoria de Campo de Kurt Lewin. A escolha foi feita pois esta teoria defende que o comportamento do indivíduo é influenciado por todas as suas relações com o ambiente e como ele as percebe. Ou seja, é complexo e difícil de ser estudado e completamente compreendido. Além disso, essa teoria foi construída com a finalidade de estudar grupos sociais, justamente o foco desta pesquisa.

Para iniciar as leituras da teoria de Campo foram selecionados quatro artigos disponíveis do website da *Society for the Psychological Study of Social Issues*, responsável pelo Prêmio Kurt Lewin Memorial e o livro, publicado depois da morte de Lewin, e que é composto por uma seleção dos seus estudos. Foram escolhidos os artigos sobre a teoria de Campo.

A partir deste material foi feita a busca por todas as bibliografias citadas nas leituras prévias e, dentre as encontradas, foram selecionados os livros e trabalhos de conclusão de pós-graduação, além dos estudos de periódicos que tivessem classificação A1, A2, Q1 ou Q2. Adotou-se a técnica de bola de neve e, da mesma forma, após leitura das bibliografias encontradas na primeira busca, foram pesquisadas as bibliografias dos trechos de interesse, com o mesmo critério de seleção, e assim por diante até esgotar-se o assunto.

A classificação A1 e A2 é feita pela CAPES no sistema Qualis Periódicos e indica a qualidade dos periódicos, de forma a avaliar a produção científica dos programas de pós-graduação. A classificação vigente é a de 2017-2020 e está configurada em: A1, mais elevado; A2; A3; A4; B1; B2; B3; B4; e C, de peso zero. A classificação Q1 e Q2 é feita pelo portal SCImago Journal & Country Rank, que usa indicadores científicos de mais de 34.100 títulos internacionais de distribuição mundial como métrica de classificação. As classificações são: Q1, mais elevada; Q2; Q3; Q4; e sem classificação, ou seja, de peso zero. A última

classificação é a de 2021, na qual existem 26.356 *journals* classificados. Destes, 7.873 são Q1, 6.612 são Q2, 6.099 são Q3, 5.355 são Q4 e 417 não obtiveram classificação.

Outro critério para seleção foi não utilizar material de apresentação em eventos anteriores a 2019. Ainda, poucos periódicos de classificação menor foram utilizados devido à relevância dos estudos para esta pesquisa. Ao final, dos 139 periódicos utilizados, 109 deles são Q1, 11 são Q2, um é Q3, dois são A2, três são B1, três são B2, e um é B3. Para nove deles não foi identificada a classificação. Contudo, destes nove, dois são de autores sabidamente renomados, a saber Bernard Bass e Bruce Avolio; Rensis Likert, e um é o *Monitor on Psychology* da APA. Após repetidas leituras para a compreensão dos materiais selecionados, foi elaborada a versão preliminar da introdução e do referencial teórico.

### **3.1 Delimitação da Pesquisa**

O método de abordagem foi escolhido no intuito de satisfazer adequadamente os objetivos da pesquisa. Como o método pode ser comparado com um telescópio, no qual diferentes lentes e aberturas proporcionam diferentes pontos de vista do mesmo espaço (Richardson, 2012), reforça-se a importância de estudos específicos na administração pública, com metodologia pensada para esse nicho.

Com a intenção de propor alternativas que possam minimizar os CIT e melhorar o BET, esta pesquisa está inserida no campo dos estudos organizacionais. Ou seja, busca investigar o impacto que os grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento do indivíduo na organização (Robbins et al., 2010) e o BET. Tenbrunsel et al. (2004) recomenda a inclusão de teorias psicológicas no estudo do comportamento organizacional. Esse foi mais um motivo para a escolha da teoria de Campo de Kurt Lewin como teoria de lente (K. Lewin, 1951).

A escolha de conflitos intragrupais como tema da pesquisa foi originada da percepção de algumas falhas na gestão de conflitos no *Campus* do IFSC de exercício da pesquisadora. Essas impressões foram corroboradas por levantamentos realizados na própria instituição para averiguar as lacunas em capacitação percebidas pelos servidores. Além disso, foi possível ter uma noção dos índices de bem-estar através de pesquisa, também realizada pelo IFSC com os servidores, sobre qualidade de vida no trabalho.

A corrente filosófica é a funcionalista, que é comum na área de comportamento organizacional. De acordo com Gil (1987) algumas correntes são tão amplas que funcionam como quadros de referência e acabam englobando teorias menores, como é o caso do funcionalismo. O autor caracteriza essa corrente pela sua ênfase nas relações e no ajustamento



entre os vários componentes da sociedade e pela sua crença de que toda atividade social desempenha uma função e é indispensável. Ou seja, é apropriada para uma pesquisa que tem o objetivo de investigar as relações sociais.

Um dos fatores que pesou na escolha da metodologia que será apresentada foi a ciência de que as variáveis pesquisadas já foram exaustivamente estudadas em pesquisas qualitativas e estão suficientemente amadurecidas para permitir pesquisas quantitativas. Este é o caso, aliás, da maioria das variáveis enquadradas no comportamento organizacional. No Manual de Publicações da *American Psychological Association* (2020) comenta-se que a pesquisa quantitativa é usada com frequência nas áreas comportamentais e das ciências sociais. Além disso, os instrumentos de coleta já foram validados, proporcionando confiabilidade aos resultados apurados.

Para mais, quando a pesquisa exige resultado mensurável, a abordagem quantitativa do problema é mais adequada (Marcondes et al., 2017). Além disso, a abordagem é aplicada em estudos descritivos e que precisam relacionar as variáveis e causalidades (Prodanov & Freitas, 2013; Richardson, 2012) e compreender processos dinâmicos e comportamentos em grupos sociais (Prodanov & Freitas, 2013), como é o caso. A pesquisa também conta com variáveis que foram previamente identificadas, se adequando à abordagem quantitativa (Marcondes et al., 2017).

Como o objetivo é entender a relação entre os construtos, optou-se pelo estudo descritivo, que é comum em pesquisas quantitativas (Gil, 1987; Pinsonneault & Kraemer, 1993; Prodanov & Freitas, 2013; Richardson, 2012).

O método escolhido foi a *Survey research*, que é apropriado para o questionamento direto de indivíduos dos quais precisamos entender o comportamento (Prodanov & Freitas, 2013) e tem grande uso na pesquisa social (Gil, 1987). O uso da *Survey research* é indicado quando o pesquisador tem as variáveis dependentes e independentes bem definidas e tem ideia de que relações esperar (Pinsonneault & Kraemer, 1993), como é o caso aqui. E, como é possível não identificar o respondente, isto permite garantir o anonimato.

Além disso, o uso da *Survey research* é apropriado no exame de fenômenos com grande variedade de configurações, especialmente nos quais a questão central pode ser iniciada com o pronome *quanto*, como neste caso (Pinsonneault & Kraemer, 1993). Tudo considerado juntamente à possibilidade de conhecimento direto da realidade, de quantificação, de economia e de rapidez (Gil, 1987; Prodanov & Freitas, 2013) permite explicar a escolha do método.

O corte transversal foi escolhido como abordagem temporal pois, para estudar a

relação das variáveis escolhidas será necessária a coleta de dados apenas em um ponto no tempo (Pinsonneault & Kraemer, 1993; Richardson, 2012), não sendo necessários dados históricos. Esse é o corte mais frequentemente utilizado na pesquisa social (Richardson, 2012).

### 3.2 Contexto da Pesquisa

O IFSC foi criado em 1909, com o nome de Escolas de Aprendizes Artífices, para fornecer ensino profissional primário e gratuito nas capitais dos estados (Decreto n. 7.566, 1909). Foi criado para atender às demandas industriais vindas da rápida urbanização por meio da educação dos desfavorecidos da fortuna com o objetivo de impedir a desordem social (S. Pereira, 2009; A. Santos, 2009). A implantação e inauguração da escola, em Florianópolis, foi em 01/09/1910 (Kunze, 2009).

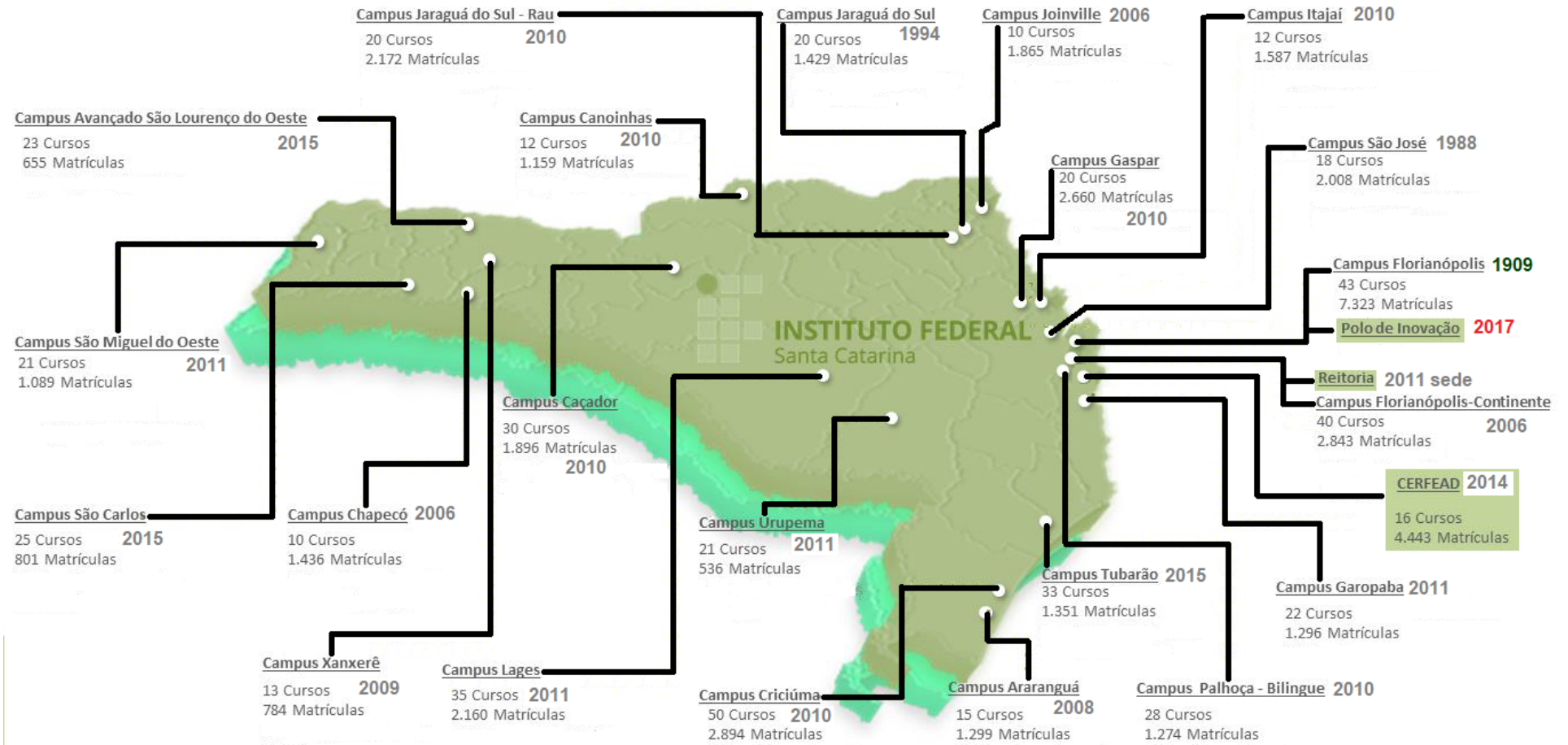
Atualmente a missão mudou, os Institutos Federais estão comprometidos com a sociedade em prol da igualdade na diversidade social, econômica, geográfica e cultural (A. Santos, 2009). Foi uma grande mudança se percebermos que, o que foi uma ferramenta de controle da população menos favorecida, hoje é uma ferramenta para ajudar esta mesma categoria a assumir o controle da própria vida e participar ativamente da sociedade. Mesmo tendo havido alterações no nome da instituição e até no seu objetivo, por cerca de 80 anos, não houve abertura de novas unidades no estado de SC (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, n.d.).

Alcides Almeida (2010) comenta sobre a luta pela democratização da escola ao final do período da ditadura militar, em 1986. Pelas datas, podemos conjecturar que o final da ditadura está ligado ao surgimento de novas escolas. No entanto, o verdadeiro estímulo para a construção de várias escolas técnicas no país, inclusive na rede federal, foi a criação do Programa de Expansão da Educação Profissional (Proep) na década de 90 (S. Pereira, 2009). Isso possibilitou a interiorização do IFSC e o crescimento expressivo da rede. Hoje, com 22 *campi*, uma reitoria, um Centro de Educação à Distância, um Polo de Inovação, e vários polos de educação à distância, o IFSC tem forte influência no desenvolvimento regional de onde está inserido (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2020b).

A expansão começou devagar, com os *campi* São José no final da década de 80, Jaraguá do Sul no início de 90, e Continente, Chapecó e Joinville em 2006 (A. Almeida, 2010; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, n.d., 2017, 2020a). O seu momento expressivo de interiorização veio no final da década passada e início desta década com os *campi* Araranguá, em 2008, Xanxerê, em 2009, e os *campi* Caçador,

**Figura 2**

*Distribuição dos Campi, Ano de Criação, Cursos Oferecidos e Alunos Matriculados em 2019*



Nota. Adaptada de “Relatório de Gestão 2019”, de IFSC, 2020b, p. 16 (<https://www.ifsc.edu.br/relatorios-de-gestao>).

Canoinhas, Criciúma, Gaspar, Itajaí, Jaraguá do Sul - Rau e Palhoça-Bilíngue em 2010 (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2017, 2020a). No ano seguinte foi a vez dos *campi* Garopaba, Lages, São Miguel do Oeste e Urupema, além da Reitoria ganhar instalações próprias.

Em 2014 foi criado o Centro de Referência em Formação e Educação a Distância (CERFEAD) e, em 2015, os *campi* de Tubarão, São Carlos e São Lourenço do Oeste, este último tutorado pelo *Campus* São Miguel do Oeste (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2020a). E, finalmente, em 2017, surgiu o Polo de Inovação Embrapii (Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial) - IFSC. Na [Figura 2](#) é possível visualizar a disposição dos *campi*, bem como a quantidade de cursos oferecidos e alunos matriculados, de acordo com o Relatório de Gestão de 2019.

Vale ressaltar que a criação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) e alteração do nome e status dos colégios profissionalizantes federais ocorreu em 29 de dezembro de 2008, através da Lei n. 11.892 (2008). De acordo com o artigo segundo desta lei, agora os Institutos Federais também são instituições de educação superior e *multicampi*.

A rede é composta pelos Institutos Federais, Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET), Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), escolas técnicas vinculadas às universidades federais e pelo Colégio Pedro II, perfazendo 661 membros nas 27 unidades federadas do país (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, 2020a). Ainda em 2011 já existiam “38 institutos, com 400 *campi* espalhados por todo o território brasileiro, além de várias unidades avançadas” (Pacheco, 2011, p. 13).

### **3.2.1 População**

A população alvo idealizada seria composta por todos os servidores da rede IFSC, já que os CIT, o bem-estar (ou ausência dele) e a percepção sobre o estilo liderança têm potencial para afetar a todos. Ainda, o questionário foi distribuído de forma remota, o que eliminou a dificuldade de entrega e o impacto em gastos ou tempo, suprimindo a necessidade de excluir segmentos do universo da pesquisa. Em 2020, a Diretoria de Gestão de Pessoas do IFSC informou em seu sistema um total de 3.413 servidores, distribuídos conforme [Tabela 4](#) (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, intranet, 23 de dezembro de 2020)<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Conforme [Anexo B](#), a autorização para publicação destes dados foi obtida junto à DGC/PRODIN.

**Tabela 4**

*Distribuição de Servidores por Campus de Acordo com Informações Retiradas em Dezembro de 2020 do Sistema de Gestão de Pessoas do IFSC*

<b><i>Campus</i></b>	<b><i>Quantidade</i></b>	<b><i>Campus</i></b>	<b><i>Quantidade</i></b>
Avançado São Lourenço	25	Jaraguá do Sul - RAU	103
Araranguá	112	Joinville	156
Caçador	76	Lages	120
Canoinhas	90	Palhoça Bilingue	94
Chapecó	117	São Carlos	58
Criciúma	122	São José	235
Florianópolis	726	São Miguel do Oeste	95
Florianópolis-Continente	106	Tubarão	53
Garopaba	69	Urupema	39
Gaspar	111	Xanxerê	68
Itajaí	103	Reitoria	619
Jaraguá do Sul - Centro	116	<b>Total</b>	<b>3413</b>

Entretanto, pelo fluxo determinado pela instituição, a autorização para a coleta de dados precisou ser dada individualmente por todos os *campi* da rede. Essa autorização foi concedida por apenas sete das 23 unidades do IFSC. As autorizações foram concedidas pelos *campi*: Caçador, Florianópolis, Gaspar, Itajaí, Jaraguá do Sul - Centro, Joinville e Xanxerê. O número de servidores, atualizado em janeiro de 2023, para esses *campi* está demonstrado na Tabela 5 (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, intranet, 05 de janeiro de 2023)<sup>6</sup>. Ou seja, a população alvo desta pesquisa se efetivou em 1.347 servidores do IFSC, conforme distribuição informada na Tabela 5.

**Tabela 5**

*Distribuição de Servidores entre os Campi que Compõem a População Alvo da Pesquisa*

<b><i>Campus</i></b>	<b><i>Quantidade</i></b>	<b><i>Campus</i></b>	<b><i>Quantidade</i></b>
Caçador	65	Jaraguá do Sul - Centro	112
Florianópolis	730	Joinville	159
Gaspar	117	Xanxerê	62
Itajaí	102	<b>Total</b>	<b>1347</b>

<sup>6</sup> Conforme [Anexo B](#), a autorização para publicação destes dados foi obtida junto à DGC/PRODIN.

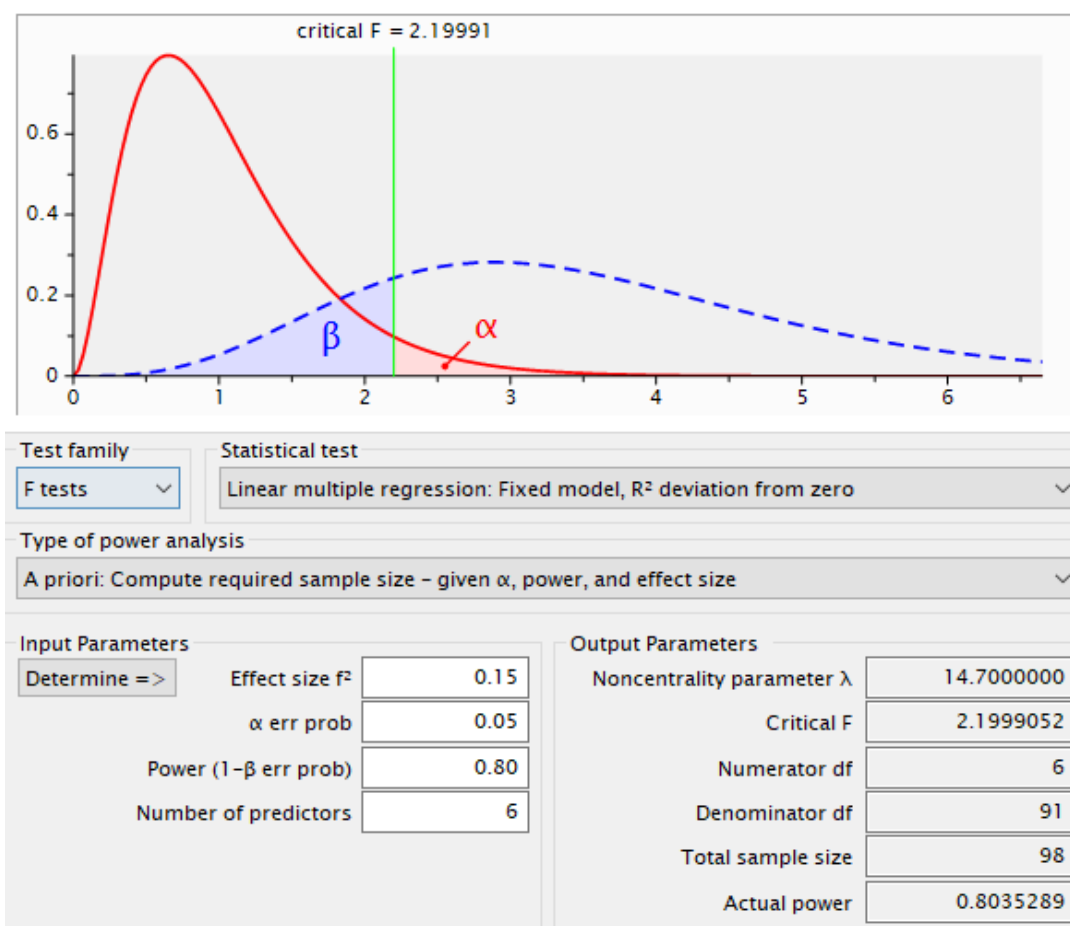
### 3.2.2 Amostra

Via de regra as pesquisas sociais têm uma população grande, o que impossibilita considerá-la na totalidade (Gil, 1987; Marconi & Lakatos, 2002; Prodanov & Freitas, 2013; Richardson, 2012). Como os indivíduos não são idênticos é importante selecionar uma amostra que seja representativa da população (Richardson, 2012).

A tipo de amostragem escolhida foi a não probabilística, pois gera menor custo e menor tempo para a coleta dos dados (Gil, 1987). Para a decisão ainda foram considerados fatores como: (a) número elevado da população; (b) número e distância entre os municípios em que precisava ser feita a coleta de dados, o que dificultava conversa individual para convencimento dos entrevistados; (c) impossibilidade de obrigar os indivíduos da população a responder o questionário, já que a resposta era voluntária; (d) impossibilidade de prever quem iria responder ao questionário, ou seja, se todos os segmentos seriam representados adequadamente.

### Figura 3

*Cálculo do Tamanho Mínimo da Amostra*



Outro ponto crítico da pesquisa foi determinar o tamanho da amostra, que deve ser em número suficiente para garantir segurança estatística quanto à representatividade dos dados (Richardson, 2012). Em técnicas multivariadas é necessário planejar o estudo para obter um nível de poder estatístico de 0,80 (Hair et al., 2009). Poder estatístico é a probabilidade existente de se rejeitar a hipótese nula corretamente (Hulley et al., 2015). Ou seja, a probabilidade de evitar um erro tipo II (falso-negativo). Ele é influenciado tanto pelo tamanho da amostra, quanto pelo nível de significância estatística (Hair et al., 2009).

A significância estatística é a probabilidade de evitar um erro tipo I (falso-positivo), ou seja, rejeitar a hipótese nula quando esta for verdadeira (Hulley et al., 2015). De acordo os autores a faixa convencional de escolha varia entre 0,01 e 0,1 e a opção foi por um nível intermediário, de 0,05. Para cálculo do tamanho mínimo da amostra utilizou-se o G\*Power, seguindo estes critérios. Na [Figura 3](#) é possível visualizar a representação do cálculo do tamanho mínimo da amostra, que foi de 98 indivíduos. A coleta de dados ocorreu entre setembro e novembro de 2022 e a amostra se efetivou em 117 respondentes.

### 3.3 Coleta de Dados

Antes de iniciar a coleta de dados foi necessário solicitar a autorização para a condução da pesquisa, tanto no IFSC, quanto no Comitê de Ética em Pesquisa da UNOESC. Seguindo o fluxo determinado pelo IFSC, foi enviado o pedido juntamente ao projeto do estudo para a Coordenadoria de Pós-Graduação que, após análise, solicitou parecer do *Campus* da pesquisadora (Xanxerê). Após aprovação do *Campus*, o pedido de autorização foi enviado para todas as demais unidades da instituição, para aprovação individual. Com o parecer das unidades, o processo foi enviado para a emissão de autorização para o estudo no IFSC pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPPI).

A autorização foi concedida em 25 de agosto de 2022, conforme [Anexo C](#). Neste mesmo dia, foi enviado *e-mail* para as assessorias dos *campi* que autorizaram a pesquisa, solicitando o endereço das listas de endereço eletrônico para os quais as informações e o *link* da pesquisa poderiam ser enviados. Quanto ao Comitê de Ética, após alguns ajustes solicitados no primeiro parecer, a autorização foi fornecida em 23 de agosto de 2022, como pode ser constatado no [Anexo D](#).

Após ajustes finais no instrumento de coleta, em 19 de setembro de 2022, foram enviados *e-mails* (com as informações e *link* para o questionário) para as listas de endereço eletrônico que os *campi* Caçador, Florianópolis, Gaspar, Itajaí, Jaraguá do Sul - Centro, Joinville e Xanxerê repassaram. Neste mesmo dia foi solicitada autorização para divulgação

da pesquisa, com o *link* do questionário e informações, no periódico semanal digital do IFSC. A publicação foi realizada na edição 890 do periódico, em 23 de setembro de 2022. Em diversos momentos, durante os meses de outubro e novembro de 2022, foi necessário realizar contato com as assessorias e com o setor de gestão de pessoas dos *campi* para reforçar a importância da pesquisa, de forma a estimular a adesão dos servidores.

### **3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi realizada através de questionário *online* inserido na ferramenta *Google Forms*, preservando a identidade dos respondentes. A forma remota foi escolhida pelos seguintes motivos: (a) alcançar todos os servidores da população, de forma a conseguir o maior número de respostas possíveis; (b) viabilizar custos e tempo; (c) dar segurança sobre o anonimato; (d) manter o isolamento social, em virtude da pandemia.

O questionário foi composto por perguntas fechadas e que utilizaram uma escala do tipo *Likert* com sete pontos para as respostas. O questionário tipo *survey* é um dos métodos mais utilizados em pesquisas quantitativas (Marcondes et al., 2017). Esse também é um método adequado para os estudos descritivos (Prodanov & Freitas, 2013). Há controvérsias sobre qual seria o número ótimo de pontos para ser utilizado numa escala do tipo *Likert* (Jenkins & T. Taber, 1977; Lissitz & Green, 1975; Preston & Colman, 2000). No final da década de 70 as contradições já perduravam por mais de 50 anos (Jenkins & T. Taber, 1977) e continuam até hoje.

A escala de sete pontos, entretanto, é a preferida dos psicólogos há décadas (Lissitz & Green, 1975; Miller, 1956, 1994). Miller (1956) já defendia, em meados de 50, o uso da escala de sete pontos para obter uma variedade maior de informações. O pesquisador justifica que a capacidade humana de processar informações é de sete itens (mais ou menos dois): nossa amplitude de atenção para objetos é de sete itens diferentes, nossa memória curta tem capacidade para assimilar sete dígitos, e o limite da nossa amplitude de julgamento é de sete categorias para julgamentos unidimensionais.

Preston e Colman (2000) realizaram estudo que concluiu que as escalas de maior confiabilidade são as de sete a dez pontos, que as de maior validade e maior poder discriminatório são as de seis ou mais pontos e que as preferidas pelos respondentes são as de dez, nove e sete pontos. Dentre estas, sendo a de sete pontos a preferida para estudos psicológicos, optou-se pela mesma.

O questionário foi formado por cinco blocos. O primeiro bloco (ver [Apêndice A](#)) traz a apresentação e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O TCLE foi



elaborado seguindo as determinações da Resolução CNS n. 466 (2012), da Resolução CNS n. 510 (2016), do Código de Nuremberg de 1947 (Shuster, 1997), da orientação para tipificação de riscos do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora (Carmona, 2018), e da minuta da Resolução do CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa) para tipificação da pesquisa (Conselho Nacional de Saúde, 2020).

O segundo bloco (ver [Apêndice B](#)) consiste no ajuste da Escala de Conflitos Intragrupais (ECI) adaptada e validada por Martins, Guimarães e Oliveira em estudo realizado em 2006 (Martins et al., 2014). O terceiro bloco (ver [Apêndice C](#)) é formado pela adaptação da Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET), construída e validada por Paschoal e Tamayo (2008). O quarto bloco (ver [Apêndice D](#)) é a adaptação do Questionário de Liderança Multifatorial™ (MLQ) desenvolvido por Bass e Avolio em 1985 e já aperfeiçoado desde então (Avolio et al., 1999).

Já o quinto bloco (ver [Apêndice E](#)) tem a função de realizar o levantamento dos dados sociodemográficos dos servidores. Não foi solicitado nome ou qualquer dado que possa identificar o servidor. Dessa forma, além de garantir o anonimato e a privacidade, esperou-se conseguir maior adesão dos respondentes. Como todos os questionários já foram validados, não foi necessário realizar o pré-teste. Foram realizados alguns testes, entretanto, com a finalidade de verificar o tempo de resposta. A média do tempo dos cinco respondentes foi de 12 minutos e 12 segundos, sendo os tempos individuais de resposta de 12, 13, 15, 10 e 11 minutos.

Motivadas por não haver nenhuma ferramenta brasileira para aferição dos conflitos intragrupais, as pesquisadoras traduziram do inglês e adaptaram semanticamente para o português a escala de Jehn (1994), que também foi testada e validada e apresentou confiabilidade (Martins et al., 2014), criando a ECI.

A ECI avalia duas dimensões dos conflitos horizontais, quatro itens medem os conflitos de tarefa e cinco os conflitos de relacionamento, conforme a [Tabela 6](#). Essas dimensões do conflito foram explicadas no referencial teórico. Para este instrumento a única adaptação realizada foi a alteração da escala de quatro pontos para uma escala de sete pontos.

Os pesquisadores desenvolveram a EBET por não terem localizado no Brasil instrumento que incluísse todos os aspectos afetivos e cognitivos do BET, ou seja, foram incluídas tanto a avaliação do BES (visão hedônica), quanto do BEP (visão eudaimônica) (Paschoal & Tamayo, 2008).

**Tabela 6***Dimensões, Definições, Itens Integrantes e Índices de Precisão da ECI*

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>	<b>Itens</b>	<b>Índice de precisão</b>
Conflito afetivo ou de relacionamento	Desacordos nas relações interpessoais baseados em animosidade entre os componentes do grupo; inclui incompatibilidades de personalidade ou de disposições.	1, 2, 3, 4 e 5	0,81
Conflito de tarefa	Desacordos sobre o trabalho, algum projeto ou a forma de executá-lo.	6, 7, 8 e 9	0,77

*Nota.* Adaptada de “Conflitos no ambiente organizacional” de M. C. F. Martins, A. Z. Abad, e J. M. Peiró, 2014, In M. M. M. Siqueira, (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (Cap. 9, pp. 132-146), p. 138.

Foram localizados dois instrumentos brasileiros de bem-estar: o de Albuquerque e Tróccoli (2004), a Escala de Bem-Estar Subjetivo, que avalia o BEG e inclui apenas dimensões do BES; e o de Paz, a Escala de Bem-Estar Pessoal nas Organizações, que avalia principalmente fatores cognitivos e alguns afetivos. Ou seja, tem o olhar do BEP, mas não engloba todas as suas dimensões. Não contempla as emoções e os humores do indivíduo no trabalho, que têm recebido cada vez mais suporte empírico (Paschoal & Tamayo, 2008).

A EBET é composta por duas dimensões/fatores: uma afetiva, composta por 12 itens para aferição de emoções/humores negativos e por nove itens para emoções/humores positivos; e uma cognitiva, composta por nove itens para aferição de expressividade/realização no trabalho (Paschoal & Tamayo, 2008).

Após a construção, os pesquisadores testaram e avaliaram a escala, que mostrou bom coeficiente de fidedignidade e excelentes parâmetros psicométricos. Isto considerado, aliado ao fato de o questionário ser de fácil aplicação e poder ser realizado em menos de cinco minutos, influenciou a escolha da ferramenta. A rapidez para resposta é uma qualidade desejável pois será necessária a junção de três instrumentos diferentes. Se o tempo de resposta fosse excessivamente prolongado isto poderia diminuir a adesão dos respondentes.

As adaptações realizadas neste questionário foram duas: a troca da escala de cinco pontos por uma escala de sete pontos; e, para os itens que medem a dimensão afetiva, foi estipulado o período de tempo que deveria ser avaliado. Foi solicitado que os respondentes pensassem nos últimos 30 dias para selecionar as respostas, já que os afetos são momentâneos (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Paschoal & Tamayo, 2008). Entretanto, essas flutuações

acabam não afetando um julgamento mais abrangente (Albuquerque & Tróccoli, 2004). Ainda, o estudo de Daniels (2000), que também mede os afetos, recomenda que a avaliação seja realizada em um período maior do que uma semana, pois os períodos mais recentes poderiam comprometer a confiabilidade dos resultados.

O MLQ mensura os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* (Mind Garden, 2021). Está sendo desenvolvido há mais de três décadas e conta com nove dimensões para liderança e três dimensões de resultados, além de ser apropriado para o uso de pesquisas (Rowold, 2005). É considerado referência para a identificação do estilo transformacional, é de rápida e prática aplicação e já foi extensivamente investigado e validado (Mind Garden, 2021). Bass e Bass (2008) citam inúmeros estudos que validaram o MLQ nas situações e áreas mais diversas.

A praticidade, rapidez, adequação à pesquisa, e confiabilidade foram o motivo da escolha do questionário. Originalmente é composto por 45 questões (Mind Garden, 2021), divididas em cinco dimensões transformacionais (vide Tabela 7), uma *laissez-faire* e três de resultados (Rowold, 2005). Optou-se, entretanto, pelo uso apenas das dimensões de liderança, compostas por 36 questões, já que as dimensões de resultado não atendem ao objetivo do estudo. Além disso, a escala também foi substituída por uma de sete pontos.

**Tabela 7**

*Dimensões e Subdimensões de Liderança no MLQ*

<b>Transformacional</b>	<b>Transacional</b>	<b><i>Laissez-faire</i></b>
Motivação inspiracional		
Influência idealizada - comportamento	Recompensa contingente	
Influência idealizada - atribuída	Gestão por exceção - ativa	<i>Laissez-faire</i>
Estimulação intelectual	Gestão por exceção - passiva	
Atenção individualizada		

Rowold (2005) assevera que a extensão das dimensões e subdimensões oferece suporte para identificar os estilos de liderança em várias situações através do comportamento característico de cada estilo. O MLQ utiliza comportamentos chave para identificar cada estilo através de um questionário sucinto (Mind Garden, 2021).

### **3.4 Técnicas de Análise dos Dados**

A análise dos dados foi feita com o uso da estatística descritiva bi e multivariada. A

análise estatística consiste na descrição dos dados e na verificação da veracidade das generalizações resultantes e, por isso, importante nos estudos das ciências sociais (Marconi & Lakatos, 2002). A descrição é feita para analisar, entre outras coisas, o que é típico no grupo e a força e a direção da relação entre as dimensões (Gil, 1987). Isto é, se são independentes ou dependentes e, neste último caso, em que medida.

O primeiro passo foi realizar a análise descritiva das variáveis do instrumento. Foram usados testes de média ( $m$ ), mediana ( $md$ ), desvio-padrão ( $dp$ ), frequência absoluta ( $n$ ), frequência relativa (%), assimetria ( $a$ ), e curtose ( $k$ ). A normalidade da multivariada foi verificada pelo teste de Mardia e a normalidade univariada pelo teste Shapiro-Wilk, e ainda, observando os pontos de corte extraídos dos intervalos de referência [-2, +2] no teste de assimetria e de [-7, +7] no teste de curtose (Finney & DiStefano, 2013).

Em seguida foi checada a validade e confiabilidade da base e dos construtos pelos instrumentos utilizados. O teste de fato único de Harman foi aplicado para avaliar o viés do método comum sobre a base por meio de uma análise fatorial exploratória (AFE) (Kimura, 2015; Sharma et al., 2009), que consiste em utilizar o método de extração por eixos principais, sem rotação, com um único fator fixo. O resultado indica controle do viés caso seja menor do que 50% da variância explicada acumulada (Podsakoff et al., 2003).

A consistência interna foi utilizada como medida de confiabilidade sobre os instrumentos. Essa avaliação foi realizada com auxílio do teste alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach (Cronbach, 1951; Deng & Chan, 2017; Streiner & Kottner, 2014) e do teste ômega ( $\omega$ ) de McDonald (Deng & Chan, 2017; McDonald, 1970).

O  $\alpha$  de Cronbach provê a informação sobre o quanto os itens de uma escala se relacionam (Cortina, 1993). Em geral, esse é o teste usado para avaliar a consistência interna das escalas (Deng & Chan, 2017; Streiner & Kottner, 2014). Em teoria, quando não há correlação entre os itens, o *alfa* é zero e, quando há correlação perfeita, o *alfa* é um (Kottner & Streiner, 2010). Ou seja, *alfas* maiores são mais substanciais (Cronbach, 1951) e significam maior correlação entre os itens (maior consistência).

Entretanto, como o número de itens tem efeito profundo no *alfa*, se a escala tiver mais que 20 itens (A EBET e o MLQ apresentam mais de 30 itens), pode ter um *alfa* elevado mesmo que haja baixa correlação (Cortina, 1993). Então, o recomendado é que o *alfa* seja suplementado por outro índice de confiabilidade (Streiner & Kottner, 2014). Para estes casos, o melhor teste é o  $\omega$  de McDonald (Deng & Chan, 2017). Por isso, ambos os testes foram aplicados, tanto nos construtos, quanto nas dimensões propostas pelos autores dos instrumentos, já que o teste é mais valioso para mensurar a confiabilidade de escalas com

construto único (K. Taber, 2018).

A classificação adotada foi a de Landis e Koch (1977): resultados entre 0,41 e 0,60 foram classificados com consistência interna razoável; entre 0,61 e 0,80 com consistência interna substancial; e entre 0,80 e 1,00, com consistência quase perfeita. Durante a análise foi aplicado o procedimento de Mun et al. (2015) para reduzir a redundância em cada análise realizada observando o impacto da retirada de um item sobre o resultado final do conceito avaliado.

A validade dos construtos foi verificada pela análise fatorial confirmatória robusta, AFC, (Brown, 2015) com a correção de Satorra e Bentler (1994) para verificar a dependência entre os construtos e poder testar as hipóteses. Para tanto, a qualidade do ajuste do modelo encontrado foi verificada pelo índice da raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA, Steiger, 1990) com o intervalo de confiança à 90%, pela raiz quadrada média residual padronizada (SRMR, Pavlov et al., 2021), pelo índice de ajuste comparativo (CFI, Bentler, 1990), pelo índice de Tucker-Lewis (TLI, Tucker & Lewis, 1973) e pelo qui-quadrado ( $\chi^2$ ) com seus graus de liberdade (gl) e nível de significância (p).

Para encontrar o modelo ajustado foi calculada a covariância fatorial ( $\phi$ ) das dimensões e as cargas fatoriais ( $\lambda$ ) e covariância residual ( $\delta$ ) dos itens. Como protocolo *post hoc* do ajuste do modelo foi utilizada a matriz de correlações dos residuais observados, buscando manter os valores menores que 0,30 inicialmente, eliminando aqueles que apresentavam maior quantidade de índices mais altos.

Com as dimensões propostas, identificadas pela análise fatorial, foi aplicado o teste de correlação bivariada de Pearson para avaliar o grau e sentido da dependência entre os construtos e levantar mais evidências para testar as hipóteses.

Por último, um índice para o bem-estar no trabalho foi proposto, categorizado e utilizado para avaliar comparações entre as variáveis sociodemográficas e dos construtos validados pela AFC. A normalidade das distribuições foi verificada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov. A homogeneidade das variâncias pelo teste de Levene. E as comparações nas variáveis contínuas foram realizadas com auxílio da análise de variância (Anova) de um fator com o *post hoc* de Tukey quando houve homogeneidade das variâncias e o *post hoc* de Games-Howell na presença de heterocedasticidade. Em adição, quando necessário, foi utilizado o equivalente não paramétrico Kruskal-Wallis com o *post hoc* Dwass-Steel-Crittchlow-Fligner (DSCF).

A linguagem R foi utilizada na realização das análises estatísticas, com suporte dos *softwares* RStudio (versão 4.1), Jamovi (versão 2.3), Car (versão 3.0-10), Psych (versão

2.2.9), Lavaan (versão 0.6-7), e SemPlot (versão 1.1.6). Em todos os casos o nível de significância adotado foi de 0,05.

### **3.5 Desenho da Pesquisa**

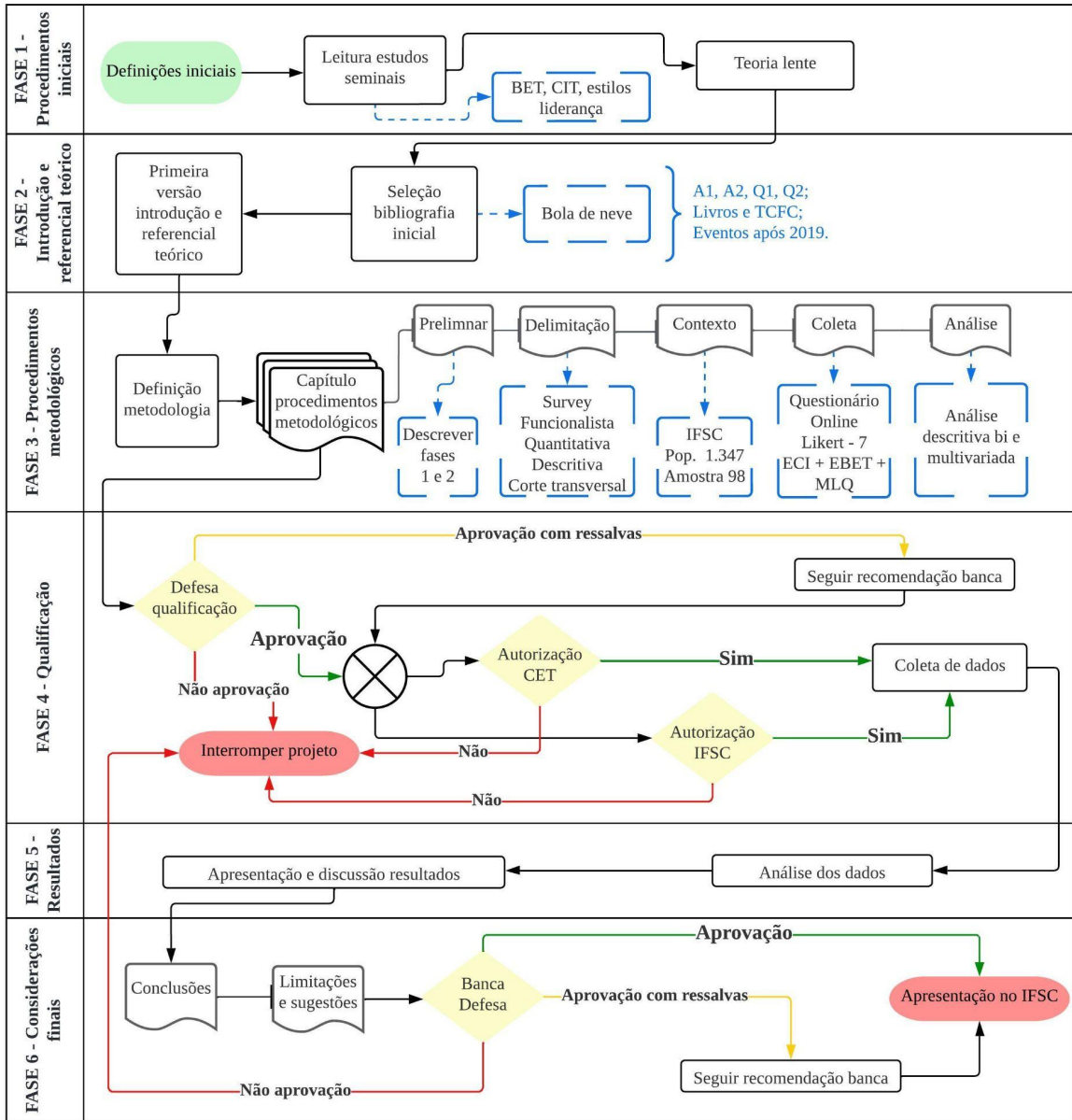
O desenho de pesquisa envolve questões práticas que passam pela decisão do tema e problema e vão até a coleta e análise dos dados (Glauco Silva, 2018). Na [Figura 4](#) visualiza-se uma representação esquemática da sequência de ações para o desenvolvimento desta pesquisa.

Na primeira fase, a partir da constatação de um problema prático, foram feitas algumas definições iniciais, a saber: tema, variáveis de estudo, pergunta da pesquisa e objetivos a serem atingidos para responder essa pergunta. De forma a dar sequência a confecção do projeto de pesquisa, houve necessidade de realizar leituras em estudos seminais sobre as variáveis previamente definidas, conforme descrito no início deste capítulo. Após a decisão de uso da teoria de Campo de Kurt Lewin como teoria de lente do estudo, foram selecionadas as referências base para leitura, conforme descrito no início deste capítulo.

Na segunda fase, a partir da seleção das referências bibliográficas, conforme descrito no início deste capítulo, foi elaborada a primeira versão da introdução e do referencial teórico do projeto. Na terceira fase, com um maior embasamento teórico, foi possível definir os procedimentos metodológicos mais adequados para alcançar os objetivos propostos.

A quarta fase representa a qualificação do projeto, a obtenção das aprovações para aplicação do questionário e a fase de coleta de dados. Por fim, as quinta e sexta fases equivalem à finalização do estudo, com a análise e discussão dos resultados e considerações finais.

**Figura 4**  
*Desenho da Pesquisa*



## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão descritos os resultados da pesquisa através da caracterização da amostra, apresentação de resultados descritivos, da análise fatorial exploratória e das análises das covariâncias e correlações entre as dimensões dos instrumentos de coleta.

### 4.1 Caracterização da Amostra

A coleta ocorreu no período entre setembro e novembro de 2022. O total de respondentes foi de 117 e não houve omissão em nenhuma das respostas, exceto por uma omissão na idade. Visto que a população investigada foi de 1.347 servidores do IFSC, dos *campi* Caçador, Florianópolis, Gaspar, Itajaí, Jaraguá do Sul - Centro, Joinville e Xanxerê, o retorno para o instrumento de coleta representa 8,69% deste total. Ainda, apesar da pesquisa ter sido enviada apenas para a lista de *e-mail* destes sete locais, houveram respostas esparsas de outros *campi* nos quais a pesquisadora tem contatos.

A caracterização da amostra pode ser observada na [Tabela 8](#). A única variável contínua coletada foi a idade, que apresentou média ( $m$ ) igual a 41,23 anos, desvio-padrão ( $dp$ ) igual a 8,74, assimetria ( $a$ ) igual a 0,15 e curtose ( $k$ ) igual a -0,05. Para efeito de comparação posterior com as variáveis do estudo, foi realizada uma categorização utilizando os tercís como ponto de corte.

Um dado que chama atenção é que a maioria dos servidores investigados possui pós-graduação. No questionário, essa categoria não foi diferenciada em *lato* ou *stricto sensu*. Além disso, é possível perceber que a adesão à pesquisa foi maior entre servidores do sexo feminino e com maior tempo de instituição. Quanto ao tempo de exercício no IFSC, mais de 80% dos respondentes estão nas categorias *de 4 a 9 anos* e *mais de 10 anos*.

É possível que os servidores com maior tempo de casa tenham maior experiência com oscilação no bem-estar. Tanto por terem experienciado um número maior de chefias, quanto por terem vivido ou testemunhado mais situações de conflito. Essa experiência pode ter sido responsável pela compreensão da importância dessas variáveis na vida profissional.



**Tabela 8***Caracterização dos Respondentes*

<b>Pergunta</b>	<b>Resposta</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Sexo definido ao nascimento	Feminino	82	70,09%
	Masculino	35	29,91%
Idade <sup>a</sup>	Até 37 anos	40	34,48%
	Até 44 anos	38	32,76%
	45 anos ou mais	38	32,76%
Estado civil	Com companheiro(a)	84	71,79%
	Sem companheiro(a)	33	28,21%
Escolaridade	Ensino técnico	1	0,85%
	Ensino superior	19	16,24%
	Pós-graduação (lato e stricto sensu)	97	82,91%
Tem filhos?	Sim	54	46,15%
	Não	63	53,85%
Tem filhos "pets"?	Sim	66	56,41%
	Não	51	43,59%
<i>Campus onde exerce suas funções:</i>	Caçador	19	16,24%
	Chapecó <sup>b</sup>	3	2,56%
	Criciúma <sup>b</sup>	1	0,85%
	Florianópolis	18	15,38%
	Gaspar	6	5,13%
	Itajaí	5	4,27%
	Jaraguá do Sul - Centro	12	10,26%
	Joinville	14	11,97%
	Lages <sup>b</sup>	1	0,85%
	Reitoria <sup>b</sup>	6	5,13%
	São Miguel do Oeste <sup>b</sup>	2	1,71%
	Xanxerê	30	25,64%
Há quantos anos trabalha no IFSC?	Ainda não completou 1 ano	14	11,97%
	De 1 a 3 anos	9	7,69%
	De 4 a 9 anos	49	41,88%
	Mais de 10 anos	45	38,46%

*Nota.* n = frequência absoluta; % = frequência relativa.

<sup>a</sup> 116 respostas. <sup>b</sup> Para esses *campi* não foi mandado *link* do questionário para a lista de *e-mail*.

## 4.2 Descritivos

As tabelas desta seção demonstram os resultados descritivos para os construtos investigados. A normalidade da multivariada foi verificada pelo teste de Mardia e a normalidade univariada pelo teste Shapiro-Wilk, conforme descrito no item 3.4.

Já que a consistência está na homogeneidade dos itens para avaliar uma variável, seria logicamente incongruente avaliar a consistência interna de um instrumento constituído de subescalas (Kottner & Streiner 2010). Por isso, como o instrumento de coleta deste estudo é formado por três escalas diferentes, as análises foram feitas separadamente para a ECI, EBET e MLQ. A avaliação do conjunto, poderia resultar em falsa consistência, simplesmente pela quantidade de itens no grupo e não pela sua composição (Kottner & Streiner 2010).

O teste de Mardia revelou, tanto para assimetria quanto para a curtose, uma distribuição multivariada não normal, ambas com nível de significância menor que 0,01. O mesmo apareceu no teste Shapiro-Wilk em todas as variáveis de forma individual. O resultado completo pode ser visualizado no [Apêndice F](#). Em razão disso, a normalidade foi também descrita pela assimetria e curtose.

A Tabela 9 evidencia os resultados para a Escala de Conflitos Intragrupais (ECI). É possível perceber que as médias dos *conflitos de relacionamento* (CAF) tendem a ser inferiores às dos *conflitos de tarefa* (CTA). Além disso, assimetria e curtose indicam quase normalidade nas distribuições (Cunha, 2017).

**Tabela 9**

*Resultados Descritivos da Percepção de Conflitos Intragrupais*

		<i>M</i>	<i>Mdn</i>	<i>s</i>	<i>ass</i>	<i>k</i>
<b>Conflitos de Relacionamento</b>	<b>CR1</b>	3.91	4	1.91	0.102	-1.22
	<b>CR2</b>	3.09	3	1.88	0.597	-0.743
	<b>CR3</b>	3.83	3	1.8	0.251	-1.07
	<b>CR4</b>	4.28	5	1.86	-0.192	-1.31
	<b>CR5</b>	3.94	4	1.83	0.0385	-1.10
<b>Conflitos de Tarefas</b>	<b>CT6</b>	4.15	4	1.59	0.0594	-1
	<b>CT7</b>	4.18	4	1.62	0.0739	-1.02
	<b>CT8</b>	4.17	4	1.61	0.0447	-1.01
	<b>CT9</b>	4.26	4	1.54	0.0507	-1.08

*Nota.* O número de respondentes foi de 117 e não houveram omissões em nenhuma das respostas. *m* = média; *md* = mediana; *dp* = desvio-padrão; *a* = assimetria; *k* = curtose.

Tabela 10

Resultados Descritivos de Bem-Estar no Trabalho

		<i>m</i>	<i>md</i>	<i>dp</i>	<i>a</i>	<i>k</i>	
<b>Dimensão Afetiva</b>	<b>Afetos Positivos</b>	AP10a	3.89	4.00	1.68	-0.0437	-0.859
		AP10b	3.78	4.00	1.71	0.1423	-0.872
		AP10c	3.71	4.00	1.64	0.1927	-0.717
		AP10d	4.09	4.00	1.91	-0.1389	-1.189
		AP10e	4.08	4.00	1.86	-0.1224	-1.089
		AP10f	4.02	4.00	1.88	-0.0571	-1.087
		AP10g	4.24	4.00	1.84	-0.1905	-1.043
		AP10h	4.36	5.00	1.99	-0.2626	-1.151
		AP10i	4.22	4.00	1.93	-0.0713	-1.131
	<b>Afetos Negativos</b>	AN10j	3.73	4.00	1.86	0.2203	-1.141
		AN10k	3.90	4.00	2.03	0.0598	-1.388
		AN10l	3.61	4.00	2.08	0.2591	-1.247
		AN10m	3.76	4.00	2.06	0.0688	-1.258
		AN10n	3.68	4.00	1.86	0.2077	-0.881
		AN10o	2.85	2.00	1.87	0.6951	-0.582
		AN10p	3.83	4.00	2.15	0.0662	-1.421
		AN10q	3.29	3.00	2.11	0.4833	-1.110
		AN10r	3.94	4.00	2.18	-0.0589	-1.463
		AN10s	4.44	5.00	1.92	-0.3004	-1.023
		AN10t	4.15	4.00	1.97	-0.1014	-1.236
		AN10u	3.61	4.00	2.05	0.2089	-1.192
<b>Dimensão Cognitiva</b>	REA11a	4.28	4.00	1.78	-0.2962	-0.740	
	REA11b	4.90	5.00	1.84	-0.6634	-0.673	
	REA11c	4.54	5.00	1.86	-0.4149	-0.858	
	REA11d	3.86	4.00	1.76	-0.0965	-0.814	
	REA11e	4.99	5.00	1.72	-0.7151	-0.412	
	REA11f	4.93	5.00	1.78	-0.6638	-0.640	
	REA11g	4.38	5.00	1.76	-0.4023	-0.748	
	REA11h	4.44	4.00	1.77	-0.2967	-0.813	
	REA11i	4.68	5.00	1.80	-0.4599	-0.714	

Nota. O número de respondentes foi de 117 e não houveram omissões em nenhuma das respostas. *m* = média; *md* = mediana; *dp* = desvio-padrão; *a* = assimetria; *k* = curtose.

Tabela 11

Resultados Descritivos da Percepção dos Estilos de Liderança

	<i>M</i>	<i>md</i>	<i>s</i>	<i>ass</i>	<i>k</i>		<i>M</i>	<i>md</i>	<i>s</i>	<i>ass</i>	<i>k</i>		
<b>Transformacional</b>	<b>LTF13</b>	4.47	5.00	1.85	-0.3912	-0.9021	<b>Transacional</b>	<b>LTS12</b>	4.39	5.00	1.85	-0.4451	-0.8208
	<b>LTF17</b>	3.86	4.00	1.88	0.0111	-0.9767		<b>LTS15</b>	3.34	3.00	1.82	0.4489	-0.8479
	<b>LTF19</b>	4.42	5.00	1.85	-0.5021	-0.7835		<b>LTS22</b>	3.74	4.00	1.78	0.0237	-1.2368
	<b>LTF20</b>	4.56	5.00	1.76	-0.4178	-0.6253		<b>LTS27</b>	3.56	4.00	1.76	-0.0792	-1.2536
	<b>LTF21</b>	4.46	5.00	1.88	-0.3045	-0.8496		<b>LTS33</b>	3.53	4.00	1.64	0.1597	-0.6151
	<b>LTF24</b>	4.18	4.00	1.90	-0.1702	-1.1064		<b>LTS35</b>	3.98	4.00	1.61	-0.0345	-0.6994
	<b>LTF25</b>	4.50	5.00	1.66	-0.3785	-0.5083		<b>LTS38</b>	3.17	3.00	1.57	0.2727	-0.5084
	<b>LTF26</b>	3.65	4.00	1.82	-0.0962	-1.2192		<b>LTS46</b>	5.10	5.00	1.77	-0.9600	0.1428
	<b>LTF29</b>	4.49	5.00	1.93	-0.3739	-0.9749							
	<b>LTF30</b>	5.14	6.00	2.01	-0.8861	-0.4864							
	<b>LTF32</b>	4.91	6.00	1.91	-0.7311	-0.5708							
	<b>LTF34</b>	5.13	5.00	1.84	-0.6980	-0.4331							
	<b>LTF36</b>	4.66	5.00	1.73	-0.5273	-0.4969	<b>Laissez-Faire</b>	<b>LLF14</b>	4.01	4.00	1.95	-0.0265	-1.1727
	<b>LTF37</b>	4.49	5.00	1.86	-0.2885	-0.9384		<b>LLF16</b>	3.26	3.00	2.00	0.4741	-1.0798
	<b>LTF40</b>	4.97	6.00	2.05	-0.6914	-0.8026		<b>LLF18</b>	2.45	2.00	1.82	1.1340	0.0797
	<b>LTF41</b>	4.36	5.00	1.89	-0.3684	-0.9672		<b>LLF23</b>	2.89	2.00	2.04	0.7691	-0.7672
	<b>LTF42</b>	4.24	4.00	2.00	-0.1983	-1.1734		<b>LLF28</b>	4.09	4.00	1.77	0.0664	-0.8038
	<b>LTF43</b>	4.43	5.00	1.90	-0.4040	-0.9286		<b>LLF31</b>	3.05	2.00	2.00	0.6938	-0.8733
	<b>LTF45</b>	3.89	4.00	1.68	0.1113	-0.5695		<b>LLF39</b>	3.23	3.00	1.99	0.4572	-1.0874
	<b>LTF47</b>	4.90	5.00	1.68	-0.7072	-0.1821		<b>LLF44</b>	3.03	2.00	2.06	0.7308	-0.9014

A [Tabela 10](#) apresenta os resultados para a Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET). É possível observar que a menor média encontrada está em *afetos negativos*, no item AN10o ( $m = 2,85$ ) e a maior em *realização* com o trabalho no item REA11e ( $m = 4,99$ ). A assimetria e a curtose também revelaram quase-normalidade nas distribuições.

Deve-se lembrar que, conforme descrito no capítulo 2, os *afetos positivos* e *negativos* costumam coexistir e são mais instáveis, oscilando rapidamente de um polo ao outro. Enquanto isso, a *realização* tende a ser mais estável no que se refere à promoção do bem-estar. Isto pode ter impactado no olhar diferenciado que os respondentes tiveram para com a dimensão *cognitiva*, que teve médias maiores se comparada com as demais dimensões.

A [Tabela 11](#) exibe os resultados de média ( $m$ ), mediana ( $md$ ), desvio-padrão ( $dp$ ), assimetria ( $a$ ) e curtose ( $k$ ) para o Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ). Assim como nos construtos anteriores, aqui o número de respondentes foi de 117 e não houveram omissões em nenhuma das respostas. É possível perceber que liderança transformacional (LTF) mostra médias maiores que as demais lideranças, e que *laissez-faire* (LLF) as menores. Novamente, assimetria e curtose mostraram quase-normalidade nas distribuições.

**Tabela 12**

*Frequência das Afirmações Relacionadas aos Conflitos Intragrupais*

	Baixo		Médio		Alto	
	n	%	n	%	n	%
<b>Dimensão Conflitos de Relacionamento</b>						
<b>CAF1</b>	49	41,88%	22	18,80%	46	39,32%
<b>CAF2</b>	73	62,39%	15	12,82%	29	24,79%
<b>CAF3</b>	59	50,43%	14	11,97%	44	37,61%
<b>CAF4</b>	43	36,75%	14	11,97%	60	51,28%
<b>CAF5</b>	49	41,88%	18	15,38%	50	42,74%
<b>Dimensão Conflitos de Tarefas</b>						
<b>CTA6</b>	43	36,75%	25	21,37%	49	41,88%
<b>CTA7</b>	43	36,75%	24	20,51%	50	42,74%
<b>CTA8</b>	41	35,04%	27	23,08%	49	41,88%
<b>CTA9</b>	40	34,19%	25	21,37%	52	44,44%

Em seguida foram evidenciadas as frequências relativa (%) e absoluta (n) das afirmações sobre conflitos intragrupais, com base no número de respostas recebidas em cada nível na escala do tipo *Likert* (1 a 7). Para sintetizar os resultados e facilitar a análise, as

respostas atribuídas aos níveis 1 a 3 foram agrupadas, bem como as respostas atribuídas aos níveis 5 a 7. Desta forma, as frequências ficaram distribuídas nos seguintes níveis: (a) *baixo*, para respostas de 1 a 3; (b) *médio*, para resposta 4; e (c) *alto*, para respostas de 5 a 7 ([Tabela 12](#)).

A dimensão *conflitos de tarefas* mostra-se mais estável que a *conflitos de relacionamento*. Na primeira dimensão, os indivíduos que identificaram nível baixo estão na casa dos 30% (entre 34 e 36%), os que identificaram nível médio estão na casa dos 20% (entre 20 e 23%) e os que identificaram nível alto estão na casa dos 40% (entre 41 e 44%).

A [Tabela 13](#) mostra a frequência das afirmações relacionadas ao bem-estar. Na subdimensão *afetos negativos*, dois itens contrastam com o grupo, AN10o e AN10q. Itens vinculados à raiva e depressão. Na dimensão *cognitiva*, é perceptível certa quebra na regularidade das respostas.

No que concerne ao estilo de liderança, a frequência das respostas pode ser observada na [Tabela 14](#). A dimensão *transacional* é a que mais se manifesta. As outras duas dimensões apresentam frequências semelhantes, exceto pelos itens LTS46 e LLF18.

Tabela 13

*Frequência das Afirmações Relacionadas ao Bem-Estar no Trabalho*

		Baixo		Médio		Alto	
		n	%	n	%	n	%
<b>Dimensão Afetiva</b>	<b>Afetos Positivos</b>						
	AP10a	48	41,03%	22	18,80%	47	40,17%
	AP10b	54	46,15%	21	17,95%	42	35,90%
	AP10c	53	45,30%	27	23,08%	37	31,62%
	AP10d	45	38,46%	19	16,24%	53	45,30%
	AP10e	43	36,75%	25	21,37%	49	41,88%
	AP10f	45	38,46%	25	21,37%	47	40,17%
	AP10g	43	36,75%	19	16,24%	55	47,01%
	AP10h	44	37,61%	10	8,55%	63	53,85%
	AP10i	44	37,61%	19	16,24%	54	46,15%
	AN10j	57	48,72%	14	11,97%	46	39,32%
	AN10k	56	47,86%	8	6,84%	53	45,30%
	AN10l	57	48,72%	19	16,24%	41	35,04%
	<b>Afetos Negativos</b>						
	AN10m	51	43,59%	20	17,09%	46	39,32%
	AN10n	55	47,01%	25	21,37%	37	31,62%
	AN10o	75	64,10%	19	16,24%	23	19,66%
	AN10p	51	43,59%	15	12,82%	51	43,59%
	AN10q	70	59,83%	12	10,26%	35	29,91%
AN10r	51	43,59%	13	11,11%	53	45,30%	
AN10s	40	34,19%	14	11,97%	63	53,85%	
AN10t	44	37,61%	20	17,09%	53	45,30%	
AN10u	56	47,86%	22	18,80%	39	33,33%	
<b>Dimensão Cognitiva</b>							
REA11a	32	27,35%	29	24,79%	56	47,86%	
REA11b	26	22,22%	14	11,97%	77	65,81%	
REA11c	33	28,21%	22	18,80%	62	52,99%	
REA11d	41	35,04%	33	28,21%	43	36,75%	
REA11e	24	20,51%	14	11,97%	79	67,52%	
REA11f	27	23,08%	12	10,26%	78	66,67%	
REA11g	33	28,21%	23	19,66%	61	52,14%	
REA11h	31	26,50%	29	24,79%	57	48,72%	
REA11i	29	24,79%	15	12,82%	73	62,39%	

Tabela 14

*Frequência das Afirmações Relacionadas à Percepção sobre o Estilo de Liderança*

		Baixo (n - %)		Médio (n - %)		Alto (n - %)				Baixo (n - %)		Médio (n - %)		Alto (n - %)	
<b>Transformacional</b>	<b>LTF13</b>	33	28,21%	17	14,53%	67	57,26%	<b>Transacional</b>	<b>LTS12</b>	31	26,50%	25	21,37%	61	52,14%
	<b>LTF17</b>	47	40,17%	25	21,37%	45	38,46%		<b>LTS15</b>	63	53,85%	24	20,51%	30	25,64%
	<b>LTF19</b>	28	23,93%	28	23,93%	61	52,14%		<b>LTS22</b>	52	44,44%	21	17,95%	44	37,61%
	<b>LTF20</b>	29	24,79%	25	21,37%	63	53,85%		<b>LTS27</b>	49	41,88%	30	25,64%	38	32,48%
	<b>LTF21</b>	34	29,06%	24	20,51%	59	50,43%		<b>LTS33</b>	52	44,44%	35	29,91%	30	25,64%
	<b>LTF24</b>	43	36,75%	20	17,09%	54	46,15%		<b>LTS35</b>	41	35,04%	34	29,06%	42	35,90%
	<b>LTF25</b>	27	23,08%	30	25,64%	60	51,28%		<b>LTS38</b>	63	53,85%	35	29,91%	19	16,24%
	<b>LTF26</b>	51	43,59%	22	18,80%	44	37,61%	<b>LTS46</b>	18	15,38%	16	13,68%	83	70,94%	
	<b>LTF29</b>	32	27,35%	25	21,37%	60	51,28%								
	<b>LTF30</b>	25	21,37%	10	8,55%	82	70,09%								
	<b>LTF32</b>	25	21,37%	20	17,09%	72	61,54%								
	<b>LTF34</b>	20	17,09%	24	20,51%	73	62,39%								
	<b>LTF36</b>	27	23,08%	21	17,95%	69	58,97%								
	<b>LTF37</b>	40	34,19%	13	11,11%	64	54,70%								
	<b>LTF40</b>	25	21,37%	21	17,95%	71	60,68%								
	<b>LTF41</b>	37	31,62%	18	15,38%	62	52,99%								
	<b>LTF42</b>	43	36,75%	18	15,38%	56	47,86%								
<b>LTF43</b>	35	29,91%	19	16,24%	63	53,85%									
<b>LTF45</b>	42	35,90%	42	35,90%	33	28,21%									
<b>LTF47</b>	20	17,09%	20	17,09%	77	65,81%									
										Baixo (n - %)		Médio (n - %)		Alto (n - %)	
								<b>Laissez-Faire</b>	<b>LLF14</b>	47	40,17%	20	17,09%	50	42,74%
									<b>LLF16</b>	66	56,41%	20	17,09%	31	26,50%
									<b>LLF18</b>	87	74,36%	9	7,69%	21	17,95%
									<b>LLF23</b>	75	64,10%	14	11,97%	28	23,93%
									<b>LLF28</b>	38	32,48%	38	32,48%	41	35,04%
									<b>LLF31</b>	76	64,96%	11	9,40%	30	25,64%
									<b>LLF39</b>	66	56,41%	17	14,53%	34	29,06%
								<b>LLF44</b>	74	63,25%	15	12,82%	28	23,93%	



### 4.3 Análise Fatorial Exploratória Inicial

Inicialmente foram realizados testes de análise fatorial exploratória, para verificar a necessidade de exclusão de itens que não fossem representativos do conjunto na análise multifatorial (Hair et al., 2009). Contudo, não foi possível avançar na análise utilizando essa técnica e foram necessários outros testes (conforme descrito no item 4.4). Para visualizar estas análises completas vide [Apêndice G](#).

### 4.4 Confiabilidade dos Construtos

Para garantir que todos os itens são confiáveis e válidos para o modelo estudado, foram realizadas AFE adicionais. O teste de fato único de Harman revelou que os itens da base atingiram 44,90% da variância acumulada, abaixo do limiar indicado de 50%, o que indica controle do viés. A análise completa pode ser encontrada no [Apêndice H](#).

A Tabela 15 mostra os coeficientes para os construtos e para suas dimensões. Os valores encontrados para a base inteira foram  $\alpha = 0,81$  e  $\omega = 0,90$ . Os resultados completos podem ser encontrados no [Apêndice I](#).

**Tabela 15**

*Confiabilidade dos Construtos e Dimensões*

<b>Construto</b>	<b>Dimensão</b>	<b><math>\alpha</math></b>	<b><math>\omega</math></b>	<b>Itens</b>	<b>Classificação</b>
Conflito intragrupal		0.97	0.98	9	Quase-perfeita
	Conflito de relacionamento	0.95	0.96	5	Quase-perfeita
	Conflito de tarefa	0.98	0.98	4	Quase-perfeita
Bem-estar no trabalho		0.54	0.61	30	Razoável
	Afetos positivos	0.98	0.98	9	Quase-perfeita
	Afetos negativos	0.97	0.97	12	Quase-perfeita
	Realização no trabalho	0.96	0.96	9	Quase-perfeita
Estilos de liderança		0.86	0.93	36	Quase-perfeita
	Liderança transformacional	0.98	0.98	20	Quase-perfeita
	Liderança transacional	0.83	0.84	4	Quase-perfeita
	<i>Laissez-faire</i>	0.90	0.91	8	Quase-perfeita

*Nota.*  $\alpha$  = alfa de Cronbach;  $\omega$  = ômega de McDonald.

O  $\alpha$  de Cronbach da ECI para a amostra investigada é de 0,97 e o  $\omega$  de McDonald é de 0,98. Para o MLQ, foram obtidos um *alfa* de 0,86 e um *ômega* de 0,93. Isto é, ambos instrumentos demonstram boa confiabilidade (quase-perfeita).

A explicação para que os resultados para o BET terem sido classificados como razoáveis, reside no fato de que, dentro da dimensão afetiva da EBET, existem duas subdimensões que medem afetos opostos, os positivos e os negativos. Ou seja, essas subdimensões correlacionam-se negativamente. Em virtude disso, os testes foram realizados novamente, seguindo a recomendação indicada no primeiro resultado ([Apêndice I](#)). Desta feita, uma das dimensões foi revertida para obter os resultados reais. Com a alteração no parâmetro, tanto o *alfa*, quanto o *ômega* da EBET resultaram em 0,98. Ou seja, atingiram o *status* de confiabilidade quase-perfeita.

#### 4.5 Análise Fatorial Confirmatória

Após o estudo de confiabilidade, foi iniciado a análise de validade dos construtos com auxílio da análise fatorial confirmatória robusta (AFC). Dessa forma, foi possível avaliar se as dimensões propostas na base de dados realmente existiam. A análise completa pode ser vista no [Apêndice J](#).

Foi encontrado um modelo com qualidade de ajuste considerando os construtos conflito intragrupal (CIT), liderança transformacional (LTF), liderança transacional (LTS), afetos positivos (AP), afetos negativos (AN) e realização no trabalho (REA). O resultado de validação da AFC robusta está apresentado na [Figura 5](#) e mostra as dimensões resultantes do modelo validado. Os indicadores robustos podem ser observados na [Tabela 16](#).

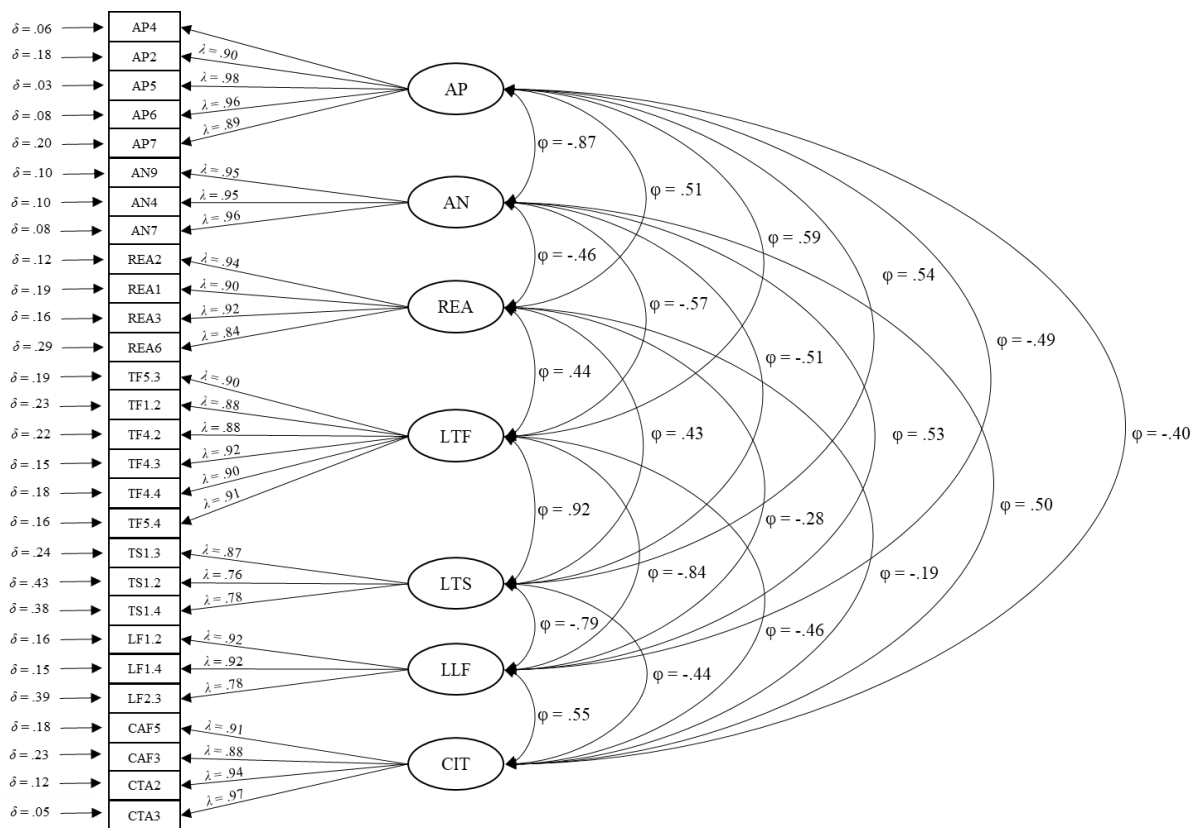
Assim, as dimensões validadas foram:

- a) Na ECI: dos cinco itens da dimensão *relacionamento*, foram validados para a amostra: CAF5 (CAF5) e CAF3 (CAF3); dos quatro itens da dimensão *tarefa*, foram validados para a amostra: CTA7 (CTA2) e CTA8 (CTA3).
- b) Na EBET: dos nove itens da subdimensão *afetos positivos*, foram validados para a amostra: AP10d (AP4), AP10b (AP2), AP10e (AP5), AP10f (AP6) e AP10g (AP7); dos 12 itens da subdimensão *afetos negativos*, foram validados para a amostra: AN10r (AN9), AN10m (AN4) e AN10p (AN7); dos nove itens da dimensão *realização*, foram validados para a amostra: REA11b (REA2), REA11a (REA1), REA11c (REA3) e REA11f (REA6).

- c) MLQ: dos 20 itens da dimensão *transformacional*, foram validados para a amostra: LTF40 (TF5.3), LTF29 (TF1.2), LTF19 (TF4.2), LTF41 (TF4.3), LTF43 (TF4.4) e LTF42 (TF5.4); dos oito itens da dimensão *transaccional*, foram validados para a amostra: LTS27 (TS1.3), LTS22 (TS1.2) e LTS46 (TS1.4); dos oito itens da dimensão *laissez-faire*, foram validados para a amostra: LLF23 (LF1.2), LLF31 (LF1.4) e LLF39 (LF2.3).

**Figura 5**

*Análise Fatorial Confirmatória*



*Nota.* AP = afetos positivos; NA = afetos negativos; REA = realização; LTF = liderança transformacional; LTS = liderança transaccional; LLF = *laissez-faire*; CIT = conflito intragrupal.

$p < 0.01$  em todos os coeficientes: carga ( $\lambda$ ), covariância residual ( $\delta$ ) e covariância fatorial ( $\phi$ ).

**Tabela 16***Análise Fatorial Confirmatória Robusta*

<b>RMSEA</b>		0.067
<b>IC 90% RMSEA</b>	Limite Inferior	0.053
	Limite Superior	0.080
<b>SRMR</b>		0.049
<b>CFI</b>		0.960
<b>TLI</b>		0.954
<b>Teste do Modelo</b>	$\chi^2$	468.293 <sup>a</sup>
	gl	329
	p	< 0.001

*Nota.* Os valores encontrados no *post hoc* foram < 0.19 para os itens restantes na matriz de correlações dos residuais observados.

<sup>a</sup> Correção Satorra-Bentler = 1.239.

#### 4.6 Teste de Hipóteses

Com o intuito de provar ou refutar as hipóteses, o próximo passo foi avaliar a correlação, tanto no grau, quanto no sentido da dependência, entre os construtos.

O modelo encontrado na AFC mostrou evidências que sustentaram as hipóteses por meio da medida de dependência linear entre os construtos. A avaliação do grau e o sentido da correlação das variáveis latentes obtidas no modelo, foram operacionalizadas a partir da média dos itens restantes. Além disso, um novo construto foi computado e chamado de índice de bem-estar no trabalho (iBET) a partir do entendimento de que o construto teórico foi produzido compreendendo que o bem-estar no trabalho é o resultado da soma da *realização* com os *afetos positivos* subtraídos dos *afetos negativos*.

A importância desse novo construto é possibilitar a verificação das hipóteses da variável dependente, que é o bem-estar no trabalho (BET). O BET foi desmembrado em *afetos positivos*, *afetos negativos* e *realização* no trabalho na construção das hipóteses. O iBET é calculado através da fórmula:

$$iBET = REA + AP - AN$$

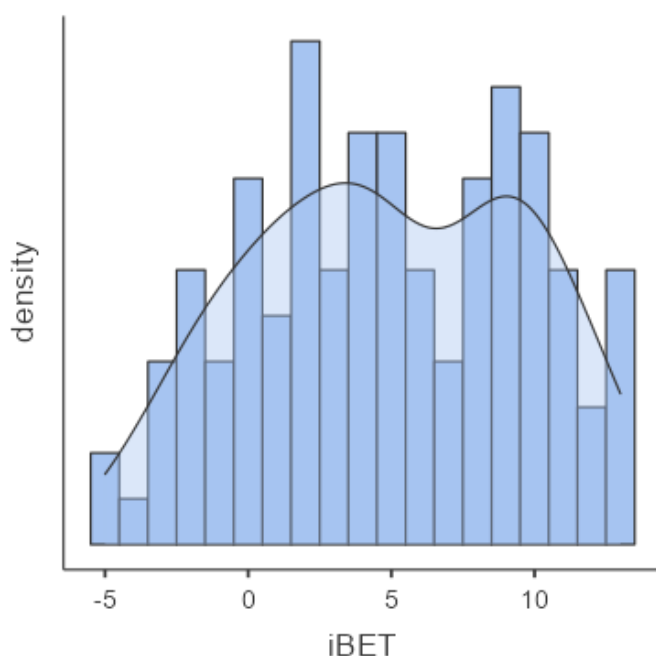
A distribuição de iBET pode ser observada na [Figura 6](#). Percebem-se duas caudas e

dois picos na densidade da curva, o que sugere a existência de grupos diferentes. Isso condiz com o fato de que os *afetos positivos* e os *afetos negativos* se opõem ( $\phi = -0,87$ , [Figura 5](#)). Ademais, chama atenção o fato de que existe um percentual importante de 17% ( $n = 20$ ) dos participantes que pontuaram zero ou abaixo de zero no índice. Evidências que despertaram o interesse pela categorização do índice para comparações posteriores, já que se trata da variável dependente do estudo.

Para tanto, foi determinado o primeiro ponto de corte como o valor zero. Aqueles participantes que apresentaram valores negativos ou zero foram classificados na categoria *mal-estar* ( $n = 20$ , 17%). Quanto aos valores positivos, a pontuação máxima do índice que pode ser obtida é de 14 (7 pontos de AP e 7 pontos de REA). Optou-se por dividir os valores positivos em três categorias: a primeira com amplitude de 5 pontos (0,01 a 5 pontos) e denominada de *bem-estar baixo* ( $n = 43$ , 37%); a segunda com amplitude de 4 pontos (5,01 a 9 pontos) e denominada de *bem-estar médio* ( $n = 24$ , 21%); e a terceira, com amplitude de 5 pontos (9,01-14 pontos) e denominada de *bem-estar alto* ( $n = 30$ , 26%).

### Figura 6

*Matriz de Correlação entre os Construtos*



*Nota.* iBET = índice de bem-estar no trabalho.

A descrição das novas variáveis pode ser vista na [Tabela 17](#). É possível observar que as médias de AN e LLF foram as mais baixas. Além disso, assimetria e curtose mostraram

quase-normalidade.

**Tabela 17**

*Descrição das Variáveis Operacionalizadas*

	<i>m</i>	<i>md</i>	<i>dp</i>	<i>a</i>	<i>k</i>
<b>AP</b>	4.04	4.20	1.75	-0.08	-1.12
<b>AN</b>	3.84	4.00	2.06	0.02	-1.42
<b>REA</b>	4.66	5.00	1.68	-0.54	-0.63
<b>iBET</b>	4.86	4.72	4.75	-0.08	-0.99
<b>LTF</b>	4.48	5.00	1.78	-0.57	-0.83
<b>LTS</b>	4.14	4.00	1.55	-0.28	-0.82
<b>LLF</b>	3.06	2.33	1.84	0.70	-0.73
<b>CIT</b>	4.03	4.00	1.62	0.13	-1.05

*Nota.* *m* = média; *md* = mediana; *dp* = desvio-padrão; *a* = assimetria; *k* = curtose.

Foi utilizado o teste de correlação de Pearson para averiguar o grau de correlação e verificar as hipóteses. A Tabela 18 mostra os resultados obtidos. Vale ressaltar que todas as correlações bivariadas apresentaram nível de significação abaixo de 0,05.

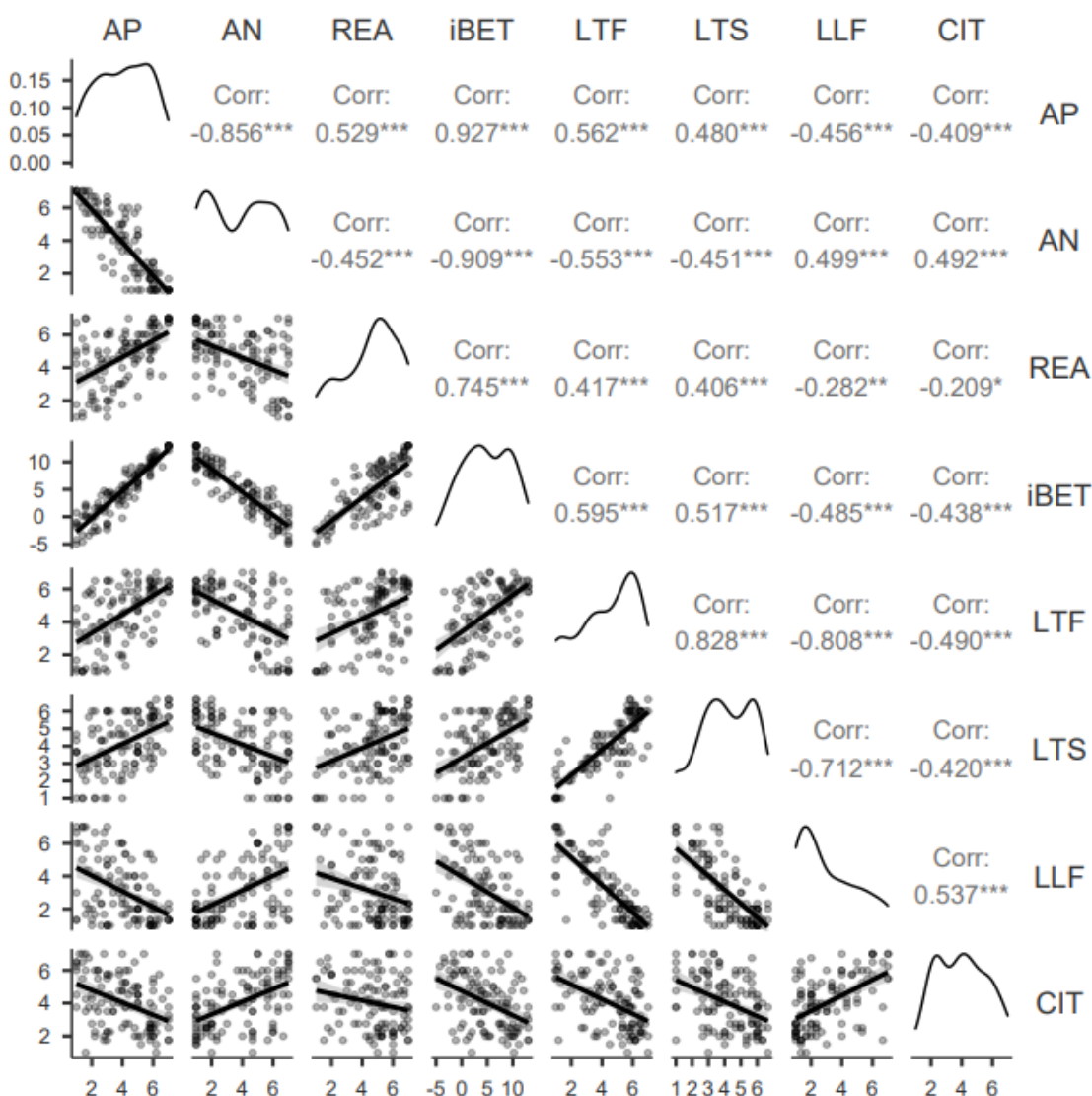
**Tabela 18**

*Matriz de Correlação entre os Construtos*

	<b>AP</b>	<b>AN</b>	<b>REA</b>	<b>iBET</b>	<b>LTF</b>	<b>LTS</b>	<b>LLF</b>	<b>CIT</b>
<b>AP</b>	—							
<b>AN</b>	-0.86***	—						
<b>REA</b>	0.53***	-0.45***	—					
<b>iBET</b>	0.93***	-0.91***	0.74***	—				
<b>LTF</b>	0.56***	-0.55***	0.42***	0.59***	—			
<b>LTS</b>	0.48***	-0.45***	0.41***	0.52***	0.83***	—		
<b>LLF</b>	-0.46***	0.50***	-0.28**	-0.48***	-0.81***	-0.71***	—	
<b>CIT</b>	-0.41***	0.49***	-0.21*	-0.44***	-0.49***	-0.42***	0.54***	—

*Nota.* \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ .

A [Figura 7](#) mostra as distribuições e densidades de cada correlação. Os resultados mostram o grau de erro das medidas, e também, as densidades de cada variável.

**Figura 7***Distribuição e Densidade das Correlações*

Nota. \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ . \*\*\* $p < .001$ .

#### 4.7 Comparações dos Dados Sociodemográficos

Com o intuito exploratório, e com o teste de hipóteses concluído, foram realizadas comparações da variável dependente com as variáveis categóricas e as novas variáveis contínuas. O procedimento foi realizado para buscar diferenças e similitudes entre os participantes de modo a contribuir no desenvolvimento dos argumentos das hipóteses. As análises completas podem ser visualizadas no [Apêndice K](#). A [Tabela 19](#) mostra as comparações com as variáveis sociodemográficas categóricas.

**Tabela 19***Índice de Bem-estar no Trabalho (iBET) Categorizado nas Variáveis Sociodemográficas*

			Mal-estar	Bem-estar			Total
				Baixo	Médio	Alto	
<b>Sexo</b>	Feminino	n	15	29	16	22	82
		% na linha	18%	35%	20%	27%	100%
	Masculino	n	5	14	8	8	35
		% na linha	14%	40%	23%	23%	100%
<b>Idade</b>	até 37 anos	n	6	16	9	9	40d
		% na linha	15%	40%	23%	23%	100%
	até 44 anos	n	8	17	7	6	38
		% na linha	21%	45%	18%	16%	100%
	45 anos ou mais	n	6	10	7	15	38
		% na linha	16%	26%	18%	39%	100%
<b>Estado civil</b>	Com companheiro(a)	n	17	32	18	17	84
		% na linha	20%	38%	21%	20%	100%
	Sem companheiro(a)	n	3	11	6	13	33
		% na linha	9%	33%	18%	39%	100%
<b>Escolaridade</b>	Doutorado	n	1	1	0	2	4
		% na linha	25%	25%	0%	50%	100%
	Mestrado	n	0	2	0	5	7
		% na linha	0%	29%	0%	71%	100%
	Pós-graduação	n	15	34	18	19	86
		% na linha	17%	40%	21%	22%	100%
	Ensino superior	n	4	6	6	3	19
% na linha		21%	32%	32%	16%	100%	
Ensino técnico	n	0	0	0	1	1	
	% na linha	0%	0%	0%	100%	100%	



			Mal-estar	Bem-estar			Total
				Baixo	Médio	Alto	
<b>Filhos</b>	Não	n	12	27	11	13	63
		% na linha	19%	43%	17%	21%	100%
	Sim	n	8	16	13	17	54
		% na linha	15%	30%	24%	31%	100%
<b>PETs</b>	Não	n	8	23	11	9	51
		% na linha	16%	45%	22%	18%	100%
	Sim	n	12	20	13	21	66
		% na linha	18%	30%	20%	32%	100%
<b>Campus</b>	Gaspar	n	2	3	0	1	6
		% na linha	33%	50%	0%	17%	100%
	Joinville	n	2	4	3	5	14
		% na linha	14%	29%	21%	36%	100%
	Reitoria	n	0	1	3	2	6
		% na linha	0%	17%	50%	33%	100%
	Caçador	n	2	7	6	4	19
		% na linha	11%	37%	32%	21%	100%
	Xanxerê	n	6	13	4	7	30
		% na linha	20%	43%	13%	23%	100%
	Jaraguá do Sul Centro	n	2	6	1	3	12
		% na linha	17%	50%	8%	25%	100%
	Itajaí	n	1	1	2	1	5
		% na linha	20%	20%	40%	20%	100%
São Miguel do Oeste	n	1	1	0	0	2	
	% na linha	50%	50%	0%	0%	100%	
Chapecó	n	1	1	0	1	3	
	% na linha	33%	33%	0%	33%	100%	
Florianópolis	n	2	6	4	6	18	
	% na linha	11%	33%	22%	33%	100%	

			Mal-estar	Bem-estar			Total
				Baixo	Médio	Alto	
<b>Campus</b>	Lages	n	0	0	1	0	1
		% na linha	0%	0%	100%	0%	100%
	Criciúma	n	1	0	0	0	1
		% na linha	100%	0%	0%	0%	100%
<b>Tempo IFSC</b>	Menos de 1 ano	n	1	1	4	8	14
		% na linha	7%	7%	29%	57%	100%
	De 1 a 3 anos	n	5	1	2	1	9
		% na linha	56%	11%	22%	11%	100%
	De 4 a 9 anos	n	5	22	13	9	49
		% na linha	10%	45%	27%	18%	100%
10 anos ou mais	n	9	19	5	12	45	
	% na linha	20%	42%	11%	27%	100%	
<b>Total</b>	n	20	43	24	30	117	
	% na linha	17%	37%	21%	26%	100%	

*Nota.* n = frequência absoluta; % = frequência relativa.

A Tabela 20 mostra as comparações com as variáveis operacionalizadas após a AFC para os construtos teóricos.

**Tabela 20**

*Índice de Bem-estar no Trabalho (iBET) Categorizado nas Variáveis dos Construtos Teóricos*

	<b>iBET categorizado</b>	<b>m</b>	<b>dp</b>	<b>p-valor</b>
<b>AP</b>	Mal-estar	1.97	0.88	
	Bem-estar baixo	3.03	0.99	< 0.001 <sup>a,b,c,d,e,f</sup>
	Bem-estar médio	4.92	0.55	
	Bem-estar alto	6.16	0.59	
<b>AN</b>	Mal-estar	6.40	0.62	
	Bem-estar baixo	4.95	1.21	< 0.001 <sup>a,b,c,d,e,f</sup>
	Bem-estar médio	2.69	1.15	
	Bem-estar alto	1.47	0.56	
<b>REA</b>	Mal-estar	2.27	1.26	
	Bem-estar baixo	4.57	1.32	< 0.001 <sup>a,b,c,e,f</sup>
	Bem-estar médio	5.00	0.93	
	Bem-estar alto	6.12	0.89	
<b>LTF</b>	Mal-estar	3.09	1.79	
	Bem-estar baixo	3.89	1.76	< 0.001 <sup>b,c,d,e</sup>
	Bem-estar médio	5.33	1.14	
	Bem-estar alto	5.59	1.14	
<b>LTS</b>	Mal-estar	3.30	1.62	
	Bem-estar baixo	3.64	1.49	< 0.001 <sup>b,c,e</sup>
	Bem-estar médio	4.51	1.24	
	Bem-estar alto	5.10	1.23	
<b>LLF</b>	Mal-estar	4.20	2.17	
	Bem-estar baixo	3.60	1.82	< 0.001 <sup>b,c,d,e</sup>
	Bem-estar médio	2.47	1.42	
	Bem-estar alto	1.98	1.10	
<b>CIT</b>	Mal-estar	5.03	1.60	
	Bem-estar baixo	4.34	1.56	< 0.001 <sup>b,c,e</sup>
	Bem-estar médio	3.74	1.40	
	Bem-estar alto	3.15	1.43	

Nota. m = média; dp = desvio-padrão; p-valor = nível de significância.

<sup>a</sup> Diferença entre primeira e segunda categoria. <sup>b</sup> Diferença entre primeira e terceira. <sup>c</sup> Diferença entre primeira e quarta. <sup>d</sup> Diferença entre segunda e terceira. <sup>e</sup> Diferença entre segunda e quarta. <sup>f</sup> diferença entre terceira e quarta.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Observa-se, nos resultados descritivos, que o nível alto de sentimento de realização ([Tabela 13](#)) entre os respondentes foi mais frequente (dimensão *realização*) que os níveis de *afetos positivos* e *negativos* (dimensão *afetiva*). Para mais, AP10h foi o item com maior frequência no nível alto (53,85%). AP10h corresponde ao quanto o indivíduo sente-se orgulhoso em relação ao trabalho. Dentre os *afetos positivos*, o orgulho é o sentimento que mais se relaciona com o sentimento de *realização*, o que de certa forma o conecta com a dimensão *cognitiva*. Ainda, a maior média encontrada ([Tabela 10](#)) está em *realização* com o trabalho no item REA11e ( $m = 4,99$ ). Então, os achados são coerentes com o fato de que a dimensão *cognitiva* tende a ser mais estável que a dimensão *afetiva* (Ryff, 1989). Portanto, é importante estimular a *realização* (Waterman, 1993) e a qualidade dos laços com os outros (Ryff & Keyes, 1995) entre os servidores do IFSC.

Com base nos resultados multivariados apresentados, foi possível comprovar as hipóteses, o que pode ser visualizado na [Tabela 18](#) e na [Figura 5](#). Constatou-se que há covariância negativa e significativa entre CIT e liderança transformacional ( $\phi = -0,46$ ,  $H_{1a}$ ) e entre CIT e liderança transacional ( $\phi = -0,44$ ,  $H_{1b}$ ). Também se verificou covariância positiva e significativa entre CIT e liderança *laissez-faire* ( $\phi = 0,55$ ,  $H_{1c}$ ). Esses resultados corroboram as afirmações de que os líderes têm influência nos níveis e/ou gestão dos conflitos (I. Almeida, 2018; Falk, 2000; Ferreira et al., 2010; Lombardo et al., 1988; Pondy, 1967; Vendemiatti et al., 2010). Os resultados também reforçam os achados de Skogstad et al. (2007), os quais afirmam que o estilo de liderança *laissez-faire* resulta em altos níveis de conflitos interpessoais. Além de confirmar os achados de Hooper e Martin (2008) e Johnnata Silva e Moreira (2019), quando demonstram que líderes transformacionais e transacionais colaboram para diminuir índices de CIT.

Neste contexto, desenvolver habilidades transformacionais e transacionais nos gestores que assumem a coordenação de equipes no IFSC é necessário para diminuir a existência e os efeitos dos conflitos intragrupais. Por exemplo, a habilidade de dar atenção às necessidades emocionais dos indivíduos que caracteriza tanto os líderes transformacionais (Bass, 1990), quanto os transacionais (Dubinsky et al., 1995). Ou as habilidades transformacionais de dar suporte aos liderados (Yukl, 2013) e de alicerçar-se na interação social (Seemann, 2017). Ou, ainda, as habilidades transacionais de estar em sintonia com os subordinados (Dubinsky et al., 1995) e de reconhecer suas necessidades imediatas (Yukl, 1989).

Verificou-se a covariância negativa e significativa entre CIT e *afetos positivos* ( $\phi = -0,40$ ,  $H_{2a}$ ) e entre CIT e *realização* ( $\phi = -0,19$ ,  $H_{2c}$ ), bem como a covariância positiva e significativa entre CIT e *afetos negativos* ( $\phi = 0,50$ ,  $H_{2b}$ ). Estes achados confirmam a metanálise de Wit et al. (2012), na qual 116 pesquisas sobre conflitos intragrupais demonstraram correlação negativa entre conflitos intragrupais e afetos positivos. De Dreu e Weingart (2003) também identificaram, por meio de metanálise, 30 estudos comprobatórios da correlação negativa entre conflitos e satisfação, que é a predominância de *afetos positivos* em relação aos *negativos*. Outros estudos comprovam a correlação negativa entre conflitos de *relacionamento* e satisfação (Amason & Sapienza, 1997; Jehn, 1994, 1995; Jehn et al., 2008). Ayoko et al. (2002) e Warr (2007) realizaram associação positiva entre conflitos e sentimentos relacionados aos *afetos negativos*, como raiva, frustração, depressão e ansiedade. De Dreu (2008), Jehn et al. (2008), Jehn e Bendersky (2003) e Talita Nascimento e Simões (2011) vincularam o aumento dos conflitos à diminuição na satisfação. E Thales Silva e Aragão (2019) demonstraram a correlação positiva entre conflitos e mal-estar. A partir disso, é possível afirmar que a instituição precisa dispensar atenção aos conflitos intragrupais, de forma promover o BET.

Por fim, quanto às relações entre liderança e BET, apurou-se covariância positiva e significativa entre: liderança transformacional e *afetos positivos* ( $\phi = 0,59$ ,  $H_{3a}$ ); liderança transformacional e *realização* ( $\phi = 0,44$ ,  $H_{3c}$ ); liderança transacional e *afetos positivos* ( $\phi = 0,54$ ,  $H_{3d}$ ); liderança transacional e *realização* ( $\phi = 0,43$ ,  $H_{3f}$ ); e liderança *laissez-faire* e *afetos negativos* ( $\phi = 0,53$ ,  $H_{3h}$ ). Bem como covariância negativa e significativa entre: liderança transformacional e *afetos negativos* ( $\phi = -0,57$ ,  $H_{3b}$ ); liderança transacional e *afetos negativos* ( $\phi = -0,51$ ,  $H_{3e}$ ); liderança *laissez-faire* e *afetos positivos* ( $\phi = -0,49$ ,  $H_{3g}$ ); e liderança *laissez-faire* e *realização* ( $\phi = -0,28$ ,  $H_{3i}$ ).

Os resultados para a relação dos estilos de liderança com os afetos *positivos*, são condizentes com o encontrado na literatura, a saber: correlação positiva e significativa entre liderança transformacional e *afetos positivos* ( $r = 0,56$ ) (Bass & Avolio, 1990; Gilbert & Kelloway, 2018; Gnoatto, 2021; Pinck & Sonnentag, 2018); correlação positiva e significativa entre liderança transacional e *afetos positivos* ( $r = 0,48$ ) (Bass & Avolio, 1990; Gnoatto, 2021; Graen et al., 1982).

Criou-se um índice de bem-estar no trabalho a partir do conceito do construto (iBET). Observou-se correlação positiva e significativa entre iBET, de um lado, e os estilos transformacional ( $r = 0,59$ ) e transacional ( $r = 0,52$ ), de outro lado (Gnoatto, 2021; Noval et al., 2022); e correlação negativa e significativa entre iBET e *laissez-faire* ( $r = -0,48$ ) (Gnoatto,

2021; Noval et al., 2022).

Igualmente, a correlação encontrada entre, de um lado *afetos negativos*, e do outro lado, liderança transformacional ( $r = -0,55$ ) e liderança *laissez-faire* ( $r = 0,50$ ) está em consonância com estudos anteriores (Berger et al., 2019; Czakert & Berger, 2022). Barling e Frone (2016) também comprovaram a relação negativa entre *laissez-faire* e bem-estar. Em adição, o estresse, que está relacionado ao contato com afetos negativos por períodos prolongados (Fredrickson & Cohn, 2008), foi associado positivamente com o estilo *laissez-faire* (Skogstad et al., 2007) e negativamente com os estilos transacional (Graen et al., 1982) e transformacional (Pinck & Sonnentag, 2018).

Além disso, a relação positiva e significativa entre *realização* e estilos de liderança transformacional ( $r = 0,42$ ) e transacional ( $r = 0,41$ ), reforça o resultado obtido para *realização* e estilos de liderança no estudo de Sant'anna et al. (2012). Ainda reforça o resultado encontrado por Arnold et al. (2007), que correlacionou positivamente liderança *transformacional* com bem-estar psicológico, corrente na qual se insere a importância da *realização* no trabalho. Bass e Bass (2008) também defendem que líderes transformacionais estimulam o sentimento de realização no trabalho. E, em estudos mais recentes, a relação positiva e significativa entre liderança *transformacional* e *realização* no trabalho igualmente foi comprovada (Gnoatto, 2021; Lizote et al., 2021a). Por fim, a correlação negativa entre *laissez-faire* e bem-estar foi comprovada ( $r = -0,48$ ) (Gnoatto, 2021; Noval et al., 2022).

É interessante chamar atenção para o fato de que a expectativa de que as relações confirmadas para a liderança transformacional se replicassem na liderança transacional também encontrou fundamento nos resultados, já que ambos os estilos apresentaram covariância positiva e significativa ( $\phi = 0,92$ ).

Desta forma, estimular as competências transformacionais e transacionais nos chefias setoriais e departamentais do IFSC comprovou ser uma estratégia interessante no sentido de promover o BET entre os servidores.

Quanto aos resultados relativos aos dados sociodemográficos, é necessário destacar alguns pontos. O ponto mais importante é que cerca de 17% dos respondentes estão em situação de mal-estar ([Tabela 19](#) e [Figura 6](#)). Conforme a [Tabela 17](#), a média do iBET foi de 4,48. Esse é um número preocupante, especialmente se os dados forem comparados com outro estudo que aferiu o nível de bem-estar, através da EBET, na mesma instituição e em período coincidente com o início da pandemia no Brasil (D. C. Silva, 2021). À época, Daniele Caroline Silva (2021) apurou um índice geral de BET de 5,35. Ou seja, o índice de BET caiu de lá para cá, apesar do pior momento da pandemia já ter acabado. Comparando os resultados

dos dois estudos, ainda foi possível perceber que a percepção de *realização* para os itens validados está nitidamente menor.

Como não foram aferidos os construtos CIT e estilos de liderança no estudo anterior, não é possível fazer comparações mais consistentes. O que fica claro, entretanto, é a necessidade de averiguar o que se perdeu neste período e a premência em investir em políticas institucionais para a promoção da saúde mental.

Quanto à distribuição sociodemográfica dos respondentes que estão em estado de mal-estar, observou-se que a incidência do sentimento é notadamente maior para indivíduos *Com companheiro(a)* (20%) do que em indivíduos *Sem companheiro(a)* (9%). É possível que o nível de preocupações na vida pessoal de quem tem família, os *Com companheiro(a)*, afete negativamente o bem-estar geral. Ainda, mais de 50% dos indivíduos na categoria *De 1 a 3 anos* de instituição está na categoria *mal-estar*, enquanto essa porcentagem foi de apenas 7% nos servidores com *Menos de 1 ano*. A porcentagem volta a cair (em menor proporção) após 4 anos de instituição, passando para 10% e 20% nas faixas *De 4 a 9 anos*, e de *10 anos ou mais*, respectivamente. Aqui é possível que com pouco tempo de instituição os servidores ainda estão cheios de energia e não tiveram tempo de vivenciar um número suficiente de situações negativas que afetasse o BET, já diz o ditado popular, *vassoura nova varre bem*. E, a partir de um certo tempo de trabalho, conforme o tempo de instituição aumenta, talvez o comprometimento com a instituição diminua e o indivíduo passe a ter menos influências do BET do seu bem-estar geral. Mas estas são apenas conjecturas e essas relações precisam ser melhor estudadas de forma a ser adequadamente compreendidas.

A teoria de Campo de Kurt Lewin pressupõe que a pessoa deve ser entendida holisticamente, ou seja, como a soma de todas as suas partes e das suas interações com os estímulos externos (Collin et al., 2014), que se relacionam de forma dinâmica movidas por forças opostas que impulsionam ou inibem os comportamentos (Collin et al., 2014; McShane & Von Glinow, 2014). Ou seja, já que as pessoas vivem em meio a grupos sociais, as forças de campo são dependentes das pressões dos grupos nos quais estão inseridas (K. Lewin, 1948). A partir disso, fica fácil entender que as correlações entre construtos comportamentais (como CIT e BET, por exemplo), direcionam a forma como os indivíduos agem dentro do seu ambiente de trabalho e, portanto, têm impacto profundo na vida dos indivíduos e do grupo no qual está inserido. Nessa mesma linha de pensamento, já que os líderes podem alterar o equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas, é necessário considerar a importância da liderança neste processo (McShane & Von Glinow, 2014). Por isso a teoria de Campo auxiliou no mapeamento das correlações em análise (Burnes, 2004).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É ponto pacífico que o BET é importante tanto para os indivíduos, quanto para as organizações como um todo. Daí deriva a importância de estudar suas causas e consequências, especialmente na administração pública, que difere da iniciativa privada em vários quesitos importantes na hora de planejar as políticas internas da instituição. Outro ponto crucial e amplamente aceito é a necessidade da boa administração dos conflitos intragrupais, de forma a reverter situações potencialmente deletérias em oportunidades construtivas para todas as partes envolvidas. E isso ganha peso quando se pondera a inevitabilidade dos conflitos em todas as relações sociais. Adiciona-se à fórmula o fato que os gestores institucionais são responsáveis por administrar corretamente situações de conflito e têm influência considerável na coesão e no estado de espírito da sua equipe.

O resultado dessa equação é a relevância da compreensão de como esses construtos se relacionam, de forma a subsidiar ações e políticas institucionais adequadas para a esfera pública. Vale ainda ressaltar que o setor público está atrasado nas práticas de gestão de pessoas, se comparado ao setor privado. E que o *lucro* da iniciativa pública engloba o valor público gerado ao alcançar o que está proposto em sua missão. Ou seja, a importância da qualidade do serviço adquire novas nuances. Esse ciclo se fecha ao destacar o impacto positivo do BET na qualidade do serviço executado.

Esse estudo se propôs a preencher algumas lacunas apontadas em estudos recentes. Thales Silva e Aragão (2019) recomendaram a realização de pesquisas adicionais sobre cenários de conflitos nas instituições federais de ensino. Arnold (2017) sugeriu investigações adicionais sobre a correlação entre liderança e BET, separando as dimensões de ambos os construtos. Guest (2017) assevera a necessidade de pesquisas com foco no BET, e não com foco no BET como ferramenta para melhorar a produtividade, já que promover o BET é a atitude eticamente correta, independente dos reflexos que isso gere na instituição como um todo. Calvosa e Ferreira (2021) ressaltaram a importância de estudos com visão atualizada do tema liderança, a partir da constatação de que a maioria dos estudos relevantes está focada em modelos mentais do século XX e que, em proporção, poucos focam nos estilos de liderança. A partir destas lacunas e de constatações de problemas vivenciados pela instituição foco do estudo, foram definidos o problema e os objetivos da pesquisa.

Concluiu-se que há correlação significativa entre todos os construtos, estilos de liderança, CIT e BET, para a amostra estudada. O primeiro objetivo específico foi atendido na medida em que comprovou-se a presença dos três estilos de liderança pesquisados na



percepção dos servidores da instituição. O mais prevalente foi o transformacional, seguido do transacional e do *laissez-faire* (Tabela 14). Entretanto, a diferença na frequência de manifestação não é pronunciada. Com base nas correlações dos estilos de liderança transformacional e transacional, que é negativa com os CIT e positiva com o BET, chega-se à conclusão de que é importante a reflexão sobre formas de estímulo às competências transformacional e transacional na equipe de gestão do IFSC. Especialmente, se for considerada a forma de seleção e o tempo de duração dos cargos de gestão na instituição. Neste contexto, grande parte dos gestores provêm de áreas de formação alheias à área administrativa e precisam aprender a gerir *com o barco andando*. Além disso, o tempo médio de permanência na equipe de gestão costuma variar de dois a quatro anos. Ou seja, quando o indivíduo começa a adquirir propriedade para gerir, é substituído.

O segundo e o terceiro objetivos específicos foram atendidos, visto que os níveis de CIT e BET foram mensurados e avaliados. Inclusive, foi elaborado um índice para calcular o nível do BET (iBET) e possibilitar a verificação das relações da variável dependente. O quarto objetivo específico foi atendido, já que se provou o grau e o sentido de dependência de correlações significativas entre os construtos estilos de liderança, CIT e BET, bem como entre suas dimensões.

O quinto e último objetivo específico também foi atendido nas comparações feitas nos dados sociodemográficos através do iBET categorizado. Por fim, ao se mensurar o nível de mal-estar vivenciado pelos servidores da instituição, evidenciou-se uma situação que merece atenção. Assim, também é possível concluir que há necessidade de repensar as políticas de gestão de pessoas, de forma a dar melhor atenção à saúde física e mental dos servidores do IFSC.

## 6.1 Contribuições Teóricas

Teoricamente, este estudo tem potencial para contribuir nos estudos: de Bass e Avolio (Avolio et al., 1999; Bass & Avolio, 1990; Bass & Bass, 2008; Seltzer & Bass, 1990; Yammarino & Bass, 1990) sobre o uso do MLQ para aferir os estilos de liderança transformacional e transacional; de Martins et al. (2014) sobre o uso da ECI na aferição dos CIT; e de Paschoal e Tamayo (2008) sobre o uso da EBET na aferição dos níveis de BET. A contribuição vem no sentido de ampliar, tanto o contexto do estudo, já que investiga outra realidade organizacional, quanto o escopo da pesquisa já que investiga a correlação dos três construtos em conjunto, diferentemente de uma aferição isolada.

O MLQ questionário tem sido utilizado em vários estudos para sobre o tema liderança.

A sua aplicabilidade carece de estudos, entretanto, na esfera pública. Inclusive, chama-se atenção para o fato de que, dos 20 itens que mensuram a dimensão *transformacional*, oito itens que mensuram a dimensão *transacional* e oito itens que mensuram a dimensão *laissez-faire* presentes no MLQ, apenas seis, três e três, foram validados para a amostra, respectivamente. Isso pode ser uma indicação de que o questionário precisa ser adaptado para melhor aproveitamento em estudos realizados na esfera pública. Aliás, todos os construtos carecem de pesquisas no setor público.

Também pretendeu-se avançar no estudo de Noval et al. (2022), já que ampliou o contexto organizacional da pesquisa, contribuindo no sentido de minimizar as limitações ali apontadas. Ou seja, testando a relação entre os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* com o BET em uma instituição de ensino público, conforme recomendado. Além disso, pretendeu-se ampliar o escopo desta investigação ao inserir um terceiro construto, o CIT.

Esse estudo ainda contribui teoricamente para os avanços no projeto de pesquisa *as pessoas e as organizações* e para o alcance do objetivo três (Boa Saúde e Bem-Estar) da Agenda 2030. O projeto citado está vinculado à UNOESC e se dedica a temas voltados ao comportamento humano nas organizações, na linha de pesquisa de sustentabilidade, empreendedorismo e inovação. O objetivo três da Agenda 2030 estabelece metas cujo intuito é *assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades*.

## **6.2 Contribuições Empíricas**

As contribuições empíricas desta pesquisa residem no fato de melhorar a compreensão dos construtos em análise e suas relações. Essa compreensão vai possibilitar às instituições públicas a construção políticas de gestão de pessoas e diretrizes institucionais mais humanas e condizentes com a função do setor público. Em especial, pretendeu-se evoluir nas práticas e políticas de promoção do bem-estar e nas práticas e rotinas de gestão de conflitos. Inclusive, já lista-se algumas sugestões no intuito de suscitar essa evolução.

### **6.2.1 Sensibilização para a Importância do Gestão por Competências**

Não é possível envolver os indivíduos de forma efetiva em qualquer processo para o qual eles não reconheçam a relevância. No momento em que os servidores reconhecerem que os impactos positivos de um programa de gestão por competências atingem não somente a instituição, mas a sua qualidade de vida no trabalho, estarão dispostos a contribuir de fato com os processos envolvidos nesse programa. Como o mapeamento de competências, o

levantamento de lacunas nas competências, e os programas de desenvolvimento de competências.

### **6.2.2 Revisão do Mapeamento de Competências Institucional**

O Decreto n.º 9.991 (2019), que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), estabelece que o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) deve ser construído preferencialmente com base em um diagnóstico de competências. O mapeamento de competências do IFSC foi elaborado em 2017 e sua última revisão foi realizada em 2019. Só o tempo decorrido já indica a necessidade de nova revisão. Essa necessidade ganha importância na medida em que não foi dada a devida atenção às competências de gestão. O mapeamento está dividido setorialmente e dentro de cada setor as competências são tipificadas em categorias como *administrativa, planejamento, pessoais e gerenciais*.

Acredita-se que seja importante criar uma categoria diferente da que traz as competências operacionais do setor/departamento e nela inserir as competências dos cargos de gestão. A ideia inicial é criar uma categoria única a mais, a categoria *cargos gerenciais*, e nela incluir as competências necessárias aos líderes institucionais de todos os setores/departamentos. Aqui ressalta-se a importância de inserir competências transformacionais e transacionais nesta categoria. Além disso, aconselha-se a criação de um cronograma com revisões periódicas do mapa de competências. Talvez uma periodicidade bienal ou trienal já fosse suficiente, mas é preciso iniciar o processo para verificar a necessidade real.

### **6.2.3 Realização de novo Levantamento das Lacunas de Competências**

A partir da renovação do mapeamento de competências, é importante investigar novamente quais são as competências com maior deficiência no quadro funcional da instituição. Assim, será possível estabelecer prioridades adequadas nas ações previstas no PDP do IFSC. O último levantamento das lacunas de competências também foi realizado em 2019 e carece de atualização. Isso será necessário especialmente a partir do momento em que forem incluídas novas competências no mapa de competências. Aqui também aconselha-se a criação de um cronograma para que o levantamento seja atualizado anualmente.

### **6.2.4 Criação do Programa de Desenvolvimento de Competências**

Sugere-se a criação de um grupo de estudos institucional com o propósito de elaborar um programa de desenvolvimento de competências. O programa deverá prever a metodologia

padrão para as capacitações básicas da instituição, tal qual o exemplo dado na sequência.

- a) Revisão da ambientação institucional: os novos servidores precisam sentir-se integrados ao IFSC/*Campus* e aos seus novos colegas de trabalho. A ambientação institucional deve apresentar a instituição ao recém chegado. Apresentar: missão, visão e valores; regras básicas; quem faz o que na instituição e contatos; fluxos institucionais; onde encontrar documentos como legislação, manuais e fluxos de processos; intranet e sistemas institucionais; entre outras informações do gênero. Esse processo já ocorre no IFSC, mas seria interessante revisar sua efetividade junto aos novos servidores. E, como forma de otimizar a ambientação, sugere-se a criação de uma nova etapa, descrita na próxima alínea (b).
- b) Instituição da ambientação setorial rotativa: cada setor tem um rol de atividades diferenciadas e também é necessário integrar novos servidores às rotinas e à equipe de trabalho. A melhor maneira de alcançar esse objetivo é ensinar as rotinas do setor na prática do trabalho. Aqui, pode ser produtivo, fazer um *tour* experimental por todos os setores da unidade. Não somente para o entendimento do funcionamento integrado do local, mas na tentativa de identificar em qual deles o novo servidor seria melhor aproveitado. É importante estabelecer um responsável pelo repasse de informação em cada setor e um prazo mínimo definido individualmente para familiarização com as atribuições nele exercidas. Ambas as ambientações, institucional e setorial, têm potencial para reforçar o sentimento de valorização e de pertencimento à instituição e à equipe, o que poderia afetar negativamente os CIT e positivamente o BET.
- c) Criação do manual do servidor: um manual com as informações básicas da ambientação institucional. Isso cria uma espécie de roteiro para processo de ambientação e facilita futuras consultas, afinal as dúvidas são comuns no início de qualquer função.
- d) Criação do Subprograma Capacitação para Gestores: no IFSC a maioria dos cargos de gestão são escolhidos através de processo eleitoral e a maioria dos candidatos eleitos não têm formação na área administrativa. Ainda pesa o fato de que os períodos de mandato são relativamente curtos para possibilitar o desenvolvimento das habilidades de gestão necessárias. O período de mandato da maioria dos cargos é de dois anos e os regimentos internos geralmente estabelecem o máximo de uma recondução ao cargo. Na prática, isso significa que o tempo de mandato normal poderia variar de dois a quatro anos. É frequente, entretanto, a rotatividade de servidores *intercampi* através de processos de remoção interna. Com isso, a troca de gestão antes do final de um

mandato é algo corriqueiro. Daí a importância de ter um programa de capacitação de liderança dinâmico e efetivo, com capacitações variadas, adaptáveis e recorrentes. Novamente ressalta-se a importância do desenvolvimento das competências transformacionais e transacionais.

- e) Criação do Subprograma Capacitação em Gestão de Pessoas: a empatia e o respeito no trato com os colegas são atitudes importantes para qualquer cargo ou função. Na equipe de gestão de pessoas, entretanto, os impactos de um tratamento inadequado dispensado aos colegas são potencialmente maiores. Isso porque este setor tem acesso a várias informações pessoais sensíveis e nele são tratados diversos assuntos de cunho pessoal. Além disso, é o local que deve ser procurado para os procedimentos institucionais relativos a qualquer tipo de problema de saúde, física ou mental. Isto equivale a dizer que, em situações nas quais o indivíduo está extremamente vulnerável psicologicamente, é com o setor de gestão de pessoas que ele fará a maioria das comunicações institucionais. Daí a importância da capacitação eficiente e constante da equipe de gestão de pessoas.
- f) Criação do Subprograma Capacitação para Eficiência em Comunicação: promover capacitações periódicas com foco na eficiência da comunicação, com o propósito de diminuir a incidência de falhas de comunicação. Esse programa tem potencial para evitar vários problemas desnecessários, dentre eles, os conflitos de relacionamento.
- g) Instituição do planejamento anual das capacitações setoriais: visto que as necessidades de aprendizado estão em constante evolução e são diferentes de setor para setor, é importante que o planejamento de capacitações seja setorizado e periódico. Inclusive, se a capacitação necessária não estiver disponível nas escolas do governo (Escola Nacional de Administração Pública, por exemplo) e não houver servidor no quadro da instituição com capacidade e disponibilidade para ministrá-la, é preciso prever o valor gasto com cursos externos no Plano Anual de Trabalho e no Orçamento do *Campus*. Ou seja, aqui o planejamento é não somente importante, mas indispensável.

### **6.2.5 Consolidação do Gestão por Competências**

O mesmo grupo de estudos criado para estudar o programa de desenvolvimento de competências pode pensar em formas de identificar as competências dos servidores e, na medida do possível, formas de alocá-los em funções que mais se adequem ao seu perfil. Isso otimiza o trabalho do desenvolvimento de competências.

### **6.2.6 Criação do Calendário da Integração**

Sugere-se a elaboração de um calendário de eventos local de integração entre os servidores de cada *campus* dos IFSC. Tanto incluindo atividades que envolvam todos os servidores do *campus*, quanto atividades intra e intersetoriais. Por exemplo, uma gincana em que os membros da equipe devam ser formados com pelo menos um integrante de cada setor. A interação em um contexto diferente do das rotinas de trabalho, oportuniza um conhecimento mais aprofundado dos colegas. Permite, entre outras coisas, a identificação de afinidades, a ciência de problemas pelos quais o outro possa estar pensando, o entendimento de alguns comportamentos que a princípio parecem pessoais, mas podem ser apenas a maneira de ser do outro. Enfim, possibilita o aumento da empatia mútua e diminui a chance de interpretar mal um comportamento ou uma fala dos colegas. Isso pode evitar conflitos de relacionamento desnecessários e criar uma rede de apoio em caso de necessidade.

### **6.2.7 Criação do Comissão Local Permanente de Mediação de Conflitos e Acompanhamento da Saúde Mental**

Seria útil para qualquer gestor, especialmente nas condições de seleção e revezamento da equipe de gestão já comentadas, que houvesse uma equipe fixa adequadamente preparada para auxiliar os gestores na gestão de conflitos. Aqui é importante envolver os psicólogos institucionais, que têm o conhecimento técnico para auxiliar nesse tipo de situação, e a equipe de gestão de pessoas. Considerando a composição desta comissão, faz sentido que ela também seja encarregada de acompanhar periodicamente a situação de servidores em que tenha sido identificado algum tipo de problema relacionado à saúde mental.

### **6.2.8 Criação do Programa Saúde Mental no Trabalho**

Sugere-se a criação de um programa inspirado no *Total Worker Health® Program* (<https://www.cdc.gov/niosh/twh/default.html>), com ações no sentido de promover a saúde mental dos trabalhadores e, assim, promover o BET. O programa poderia iniciar com treinamentos para melhorar a capacidade dos gestores em dar suporte à saúde mental e bem-estar dos liderados. Em um próximo passo, poderiam ser pensadas ações direcionadas a todos os servidores no sentido de estimular comportamentos que melhorem, por exemplo, a qualidade do sono. Aqui também poderia haver o envolvimento da Comissão Local Permanente de Mediação de Conflitos e Acompanhamento da Saúde Mental, no acompanhamento e suporte de servidores com problemas.

Quanto aos treinamentos para o gestores, poderiam ser, por exemplo, em como dar

suporte ao balanço da vida pessoal e profissional da equipe através de atitudes simples como: perguntar ao liderado sugestões de como o trabalho pode ser desenvolvido sem conflitar com suas necessidades pessoais e implementar as sugestões viáveis; demonstrar que se interessa pelo liderado, se preocupa com ele e que está cuidando dele; considerar os sentimentos do liderado; demonstrar que o liderado tem liberdade para conversar com você; conversar com os liderados sobre suas necessidades pessoais; acompanhar os eventos pessoais importantes para o liderado; mostrar interesse diário pelo trabalho do liderado e ajudá-lo com os ajustes necessários e desafios; estar aberto para ajustes no expediente do liderado de forma a não prejudicar sua vida pessoal; compartilhar experiências pessoais de situações em que você teve que lidar com o equilíbrio entre o pessoal e o profissional. Note que essas são características de um gestor transformacional.

Aqui destaca-se o fato de que uma das 11 tendências emergentes em 2023 para as pesquisas no campo da psicologia é o BET como demanda para mudança na cultura organizacional (Stringer, 2023). A autora destaca que a pandemia deu origem à mudanças drásticas nas atitudes sobre a saúde mental do trabalhador e que a psicologia está ajudando as organizações a priorizarem o BET.

### **6.3 Limitações e Sugestões para Estudos Futuros**

Uma das limitações desta pesquisa é que o estudo envolveu servidores de apenas uma instituição. Além disso, já que apenas sete *campi* deram autorização para a pesquisa, não foi possível a coleta de dados nas 23 unidades da instituição. Por isso recomenda-se que sejam realizados estudos envolvendo todas as unidades do IFSC, no intuito de confirmar os resultados para o instituto como um todo. Também recomenda-se que a investigação seja expandida para outras instituições públicas de ensino, a fim de verificar as similaridades e diferenças e ampliar a confiabilidade dos dados para generalização.

O estudo com corte transversal também dá algumas limitações à análise, especialmente no fato de haver maior chance de aparecimento de efeitos causais. Objetivou-se eliminar esse efeito indesejado através do uso de testes que verificam a validade e confiabilidade dos itens para o modelo em estudo. Entretanto, de forma a dirimir qualquer dúvida a este respeito, sugere-se que sejam realizados estudos qualitativos com o objetivo de confirmar as relações de causa e efeito entre os construtos e dimensões. A importância de análises qualitativas também está baseada no fato de que os construtos são derivados da área comportamental, uma das mais complexas pelo emaranhado de relações existentes (teoria de Campo). Além disso, as abordagens qualitativa e quantitativa não são opostas, mas

complementares (K. Lewin, 1951) e a união de ambas apenas qualifica a análise.

Outra limitação do corte transversal aparece no estudo de alguns construtos (como o BET) que são estados e não características, ou seja, são mais voláteis por estarem em constante alteração. Nesse caso, os indivíduos podem ter respostas diferentes ao longo do tempo. Além disso, algumas correlações podem ter um efeito curvilíneo, ou seja, se comportarem em um sentido ou com certa intensidade até um determinado limite, a partir do qual mudam de direção ou grau de intensidade. Algumas respostas aos comportamentos dos líderes podem se enquadrar aqui. Um exemplo disso é a troca de recompensas pelo esforço que está relacionada à maior nível de BET mas, no longo prazo, a demanda contínua pode ter um efeito negativo no BET (Inceoglu et al., 2018). Em virtude disso, recomenda-se futuras avaliações com corte longitudinal.

No que diz respeito ao bem-estar, o estudo está limitado às afirmações dos respondentes. Não há dados concretos, como por exemplo, efeitos percebidos na saúde física ou índice de afastamentos para tratamento de saúde, para corroborar a incidência do sentimento de mal-estar encontrado. Recomenda-se, portanto, futuras investigações neste sentido, de forma a confirmar o achado.

Ainda como limitação, é possível que tenha havido viés na amostragem. O método utilizado pode ter selecionado maior proporção de servidores que experienciaram mais situações de conflitos mal resolvidos e/ou que estão em situação de mal-estar ou já passaram pela mesma. Servidores nesta situação podem sentir-se mais empáticos em relação ao problema por reconhecer a importância do tema. Como forma de dirimir esse problema, sugere-se que sejam realizados estudos adicionais com metodologia de amostragem probabilística.

Para além, visto que a distribuição sociodemográfica de alguns resultados não pôde ser explicada, sugere-se a condução de novas pesquisas aprofundadas, de análise qualitativa, de forma a esclarecer essas relações. Isso também pode contribuir para a identificação de mediadores ou moderadores nas relações.



## REFERÊNCIAS

- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164.  
<https://doi.org/10.1590/S0102-37722004000200008>
- Almeida, A. V. (2010). *Da Escola de Aprendizizes Artífices ao Instituto Federal de Santa Catarina* (Ed. rev. e atual.). IF-SC.
- Almeida, I. P. (2018). *Emergência e resolução de conflitos e/ou assédio moral na administração pública e seus impactos na saúde mental dos servidores* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de São Carlos, SP]. Repositório da UFSCar  
<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/9699>
- Alves, C. S. R., Lizote, S. A., Teston, S. F., & Zawadzki, P. (2020). Líderes transformacionais e transacionais contribuem para o comprometimento organizacional afetivo. *Anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD)*, 44. [http://anpad.com.br/pt\\_br/index\\_event](http://anpad.com.br/pt_br/index_event)
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23(4), 495-516. <https://doi.org/10.1177/014920639702300401>
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7a ed.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- Argyris, C. (1997). Kurt Lewin Award lecture, 1997: Field theory as a basis for scholarly consulting. *Journal of Social Issues*, 53(4), 811-827.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1997.tb02463.x>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 381-393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.  
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational

- leadership. *Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.  
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (1990). Operationalizing charismatic leadership using a level-of-analysis framework. *The Leadership Quarterly*, 1(3), 193-208.  
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90020-I](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90020-I)
- Ayoko, O. B., & Callan, V. J. (2010). Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership. *European Management Journal*, 28(3), 220-235.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.07.001>
- Ayoko, O. B., Härtel, C. E. J., & Callan, V. J. (2002). Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: A communication accommodation theory approach. *The International Journal of Conflict Management*, 13(2), 165-195. <https://doi.org/10.1108/eb022873>
- Back, K. W. (1992). This business of topology. *Journal of Social Issues*, 48(2), 51–66.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1992.tb00883.x>
- Banov, M. R. (2017). *Psicologia no gerenciamento de pessoas* (4a ed.). Atlas.
- Banov, M. R. (2019). *Comportamento organizacional: Melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho*. Atlas.
- Barker, R. G. (1963). On the Nature of the Environment. *Journal of Social Issues*, 19(4), 17–38. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1963.tb00456.x>
- Barling, J., & Frone, M. R. (2016). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health*, 33(3), 211-222.  
<https://doi.org/10.1002/smi.2697>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.  
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 114, 21-27.  
<http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122>

- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4a ed.). Free Press.
- Beck, S. J. (1953). Field theory in social science: Selected theoretical papers. Kurt Lewin. Edited by Dorwin Cartwright. Harper, New York, 1951. pp. 346 [Crítica do Livro]. *American Journal of Orthopsychiatry*, 23(1), 213-214.  
<https://doi.org/10.1037/h0096603>
- Bell, J. (2010). *Como realizar um projeto de investigação: Um guia para a pesquisa em ciências sociais e educação* (5a ed., M. J. Cordeiro, Trad.). Gradiva
- Bennis, W., & Nanus, B. (1988). *Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. Harbra.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Bergamini, C. W. (2015). *Psicologia aplicada à administração de empresas: Psicologia do comportamento organizacional* (5a ed.). Atlas.
- Berger, R., Czakert, J. P., Leuteritz, J. P., & Leiva, D. (2019). How and when do leaders influence employees' well-being? Moderated mediation models for job demands and resources. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-15, Artigo 2788.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02788>
- Brett, J. M. (1984). Managing organizational conflict. *Professional Psychology: Research and Practice*, 15(5), 644-678. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.15.5.664>
- Bronfenbrenner, U. (1977). Lewinian space and ecological substance. *Journal of Social Issues*, 33(4), 199-212. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1977.tb02533.x>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Bryman, A. (2004). Liderança nas organizações. In S. R. Clegg, C. Hardy., & W. R. Nord (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: Ação e análise organizacionais* (Edição brasileira organizada por M. Caldas, R. Fachin, & T. Fischer, Vol. 3, Cap. 10, pp. 257-281). Atlas.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- Burnes, B., & Cooke B. (2012). Kurt Lewin's field theory: A review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408-425.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x>

- Calvosa, M. V. D., & Ferreira, M. (2021). Os atuais pesquisadores sobre o tema liderança estão presos ao modelo mental do Século XX? *Anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD)*, 45. [http://anpad.com.br/pt\\_br/index\\_event](http://anpad.com.br/pt_br/index_event)
- Capelli, P., & Sherer, P. D. (1991). The missing role of context in OB: The need for a meso-level approach. *Research in Organizational Behavior*, 13, 55-110. [https://www.researchgate.net/publication/309347044\\_The\\_missing\\_role\\_of\\_context\\_in\\_OB\\_The\\_need\\_for\\_a\\_meso-level\\_approach](https://www.researchgate.net/publication/309347044_The_missing_role_of_context_in_OB_The_need_for_a_meso-level_approach)
- Carmona, M. L. C. (2018). Gradação e fator de risco em pesquisas com seres humanos. *Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora*. <https://www2.ufjf.br/comitedeetica/category/inicial/>
- Cartwright, D. (1978). Theory and practice. *Journal of Social Issues*, 34(4), 168-180. <https://www.spssi.org/index.cfm?fuseaction=page.viewpage&pageid=1144>
- Carvalho, E., André, A., Neto, Andrade, G. M., & Araújo, J. V (2006). *Negociação e administração de conflitos*. Fundação Getulio Vargas.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(2), 245-276. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10)
- Chang, Y. (2016). Multilevel transformational leadership and management innovation: Intermediate linkage evidence, 37(2). *Leadership and Organization Development Journal*, 265-288. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2014-0111>
- Cintra, J., & Dalbem, E. (2016). *Comportamento organizacional*. Educacional.
- Collin, C., Grand, V., Benson, N., Lazyan, M., Ginsburg, J., & Weeks, M. (2014). *O livro da Psicologia*. Marcador.
- Conselho Nacional de Justiça. (2022). Grandes Litigantes. <https://grandes-litigantes.stg.cloud.cnj.jus.br/>
- Conselho Nacional de Saúde. (2020). Consulta à sociedade: CNS recebe contribuições sobre nova resolução que trata de pesquisas com seres humanos. [www.encurtador.com.br/hrtz6](http://www.encurtador.com.br/hrtz6)
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69(1),

- 33-60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Cunha, L. S. (2017). *Assimetria e curtose*. UEL.
- Czakert, J. P., & Berger, R. (2022). The indirect role of passive-avoidant and transformational leadership through job and team level stressors on workplace cyberbullying. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(23), 1-19. <https://doi.org/10.3390/ijerph192315984>
- Dåderman, A. M., Kajonius, P. J., Hallberg, A., Skog, S., & Hellström, Å. (2022). Leading with a cool head and a warm heart: Trait-based leadership resources linked to task performance, perceived stress, and work engagement. *Current Psychology*, 1-22. Publicação online antecipada. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03767-8>
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective wellbeing at work. *Human Relations*, 53(2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1-11. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9018-1>
- Decreto n. 7.566, de 23 de setembro de 1909. Crêa nas capitais dos Estados da Republica Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primario e gratuito. <http://legis.senado.leg.br/norma/589450/publicacao/15626779>
- 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. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35)
- De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 5-18. <https://doi.org/10.1002/job.474>
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- Deng, L., & Chan, W. (2017). Testing the difference between reliability coefficients alpha and omega. *Educational and Psychological Measurement*, 77(2), 185-203. <https://doi.org/10.1177/0013164416658325>

- Dent, E. N., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Dessen, M. C., & Paz, M. G. T. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: O impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018>
- Deutsch, M. (1969). Conflicts: productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25(1), 7-41. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1969.tb02576.x>
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., & Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Dow, T. E., Jr. (1969). The theory of charisma. *The Sociological Quarterly*, 10(3), 306-318. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1969.tb01294.x>
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15(2), 17-31. <http://www.jstor.org/stable/40471576>
- Elgenneni, S. M. M. (2010). *Psicologia organizacional*. Pearson Prentice Hall.
- Falk, M. L. R. (2000). *A competência gerencial nos conflitos interpessoais* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS]. Repositório da UFRGS <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3186/000288569.pdf?sequence=1>
- Faris, R. E. L. (1951). Field Theory in social science: Selected theoretical papers. By Kurt Lewin. New York: Harper & Bros., 1951. Pp. xx+346 [Crítica do Livro]. *American Journal of Sociology*, 57(1), 86-87. <https://www.jstor.org/stable/2772752>



- Ferreira, M. R. L., Araújo, R. M., Gomes, F. P., & Ayres, K. V. (2010). Gestão de pessoas no setor público: Um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista. *Revista Ciências Administrativas*, 16(2), 510-528.  
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/38498/gestao-de-pessoas-no-setor-publico--u-m-estudo-dos-niveis-de-conflito-a-partir-da-visao-interacionista/i/pt-br>
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1981). *Liderança & administração eficaz*. Pioneira.
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2013). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock, & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (2nd ed., Chap. 11, pp. 439-492). Information Age Publishing.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15(1), 43-56.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1962.tb01845.x>
- Fontana, N. M. (2022). *Percepção dos docentes sobre qualidade de vida no trabalho e home-office* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC].  
 Repositório da Univali  
<https://www.univali.br/pos/mestrado/mestrado-em-ciencia-e-tecnologia-ambiental/banco-de-dissertacoes-e-teses/Paginas/default.aspx>
- Fredrickson, B. L., & Cohn, M. A. (2008). Positive emotions. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (3rd ed., Chap. 48, pp. 777-796). The Guilford Press.
- Frijda, N. H. (2008). The psychologists' point of view. In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (3rd ed., Chap. 5, pp. 68-87). The Guilford Press.
- Galvin, B. M., Waldman, D. A., & Balthazard, P. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509-537.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01179.x>
- Gerhardt, T. E., Ramos, I. C. A., Riquinho, D. L., & Santos, D. L. (2009). Estrutura do Projeto de Pesquisa. In T. E. Gerhardt, & D. T. Silveira (Orgs.). *Métodos de pesquisa* (Cap. 4, pp. 65-88). UFRGS.
- Gil, A. C. (1987). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (2a ed.). Atlas.
- Gilbert, S. L., & Kelloway, E. K. (2018). Leadership, recognition and well-being: A moderated mediational model. *Canadian Journal Of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De L'administration*, 35(4), 526-534.

<https://doi.org/10.1002/cjas.1477>

- Goffman, E. (1956). *The presentation of self in everyday life*. University of Edinburgh.
- Gnoatto, D. C. G. (2021). *O efeito mediador do comprometimento sobre a relação entre estilos de liderança e bem-estar no trabalho* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, SC]. Repositório da UNOESC  
<https://pergamum.unoesc.edu.br/pergamumweb/vinculos/0000cb/0000cb7c.pdf>
- Gnoatto, D. C. G., Maschio, C. S. R., Danette, A. R., Zawadzki, P., & Teston, S. F. (2020). Qualidade de vida e bem-estar no trabalho para motoristas chapecoenses: Dois lados da mesma moeda. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR)*, 7. [http://anpad.com.br/pt\\_br/index\\_event](http://anpad.com.br/pt_br/index_event)
- Gondim, S. M. G., & Siqueira, M. M. M. (2014). Emoções e afetos no trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2a ed., Cap. 7, pp. 285-315). Artmed.
- Gooty, J., Thomas, J. S., Yammarino, F. J., Kim, J., & Medaugh, M. (2019). Positive and negative emotional tone convergence: An empirical examination of associations with leader and follower LMX. *The Leadership Quarterly*, 30 (4), 427-439.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.002>
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior & Human Performance*, 30(1), 109-131.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.  
<http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7(3), 367-382. <https://doi.org/10.1177/001872675400700307>
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a ed.). Bookman.
- Hardy, G. E., Woods, D., & Wall, T. D. (2003). The impact of psychological distress on absence from work. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 306–314.



- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.306>
- Heider, F. (1959). On Lewin's method and theory. *Journal of Social Issues*, 15(13), 3-13.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1959.tb02189.x>
- Hendry, C. (1996). Understanding and creating whole organizational change through learning theory. *Human Relations*, 49(5), 621-641.  
<https://doi.org/10.1177/001872679604900505>
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of "nonleadership": From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234-1248. <https://doi.org/10.1037/a0012875>
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.002>
- Hulley, S. B., Cummings, S. R., Browner, W. S., Grady, D. G., & Newman, T. B. (2015). *Delineando a pesquisa clínica* (4a ed.). Artmed.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. (n.d.). *Plano de desenvolvimento institucional* [2009 a 2013]. <https://www.ifsc.edu.br/pdis-anteriores>
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. (2017). *Plano de desenvolvimento institucional 2015-2019*. <https://www.ifsc.edu.br/pdis-anteriores>
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. (2020a). *Plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2020-2024*.  
<https://www.ifsc.edu.br/pdi-2020-2024>
- Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. (2020b). *Relatório de Gestão 2019*. <https://www.ifsc.edu.br/relatorios-de-gestao>
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 5(3), 223-238. <https://doi.org/10.1108/eb022744>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

- <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- <https://doi.org/10.2307/2393737>
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25005-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X)
- Jehn, K. A., Greer, L., Levine, S., & Szulanski, G. (2008). The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. *Group Decision and Negotiation*, 17, 465-495. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9107-0>
- Jenkins, G. D., & Taber, T. D. (1977). A Monte Carlo study of factors affecting three indices of composite scale reliability. *Journal of Applied Psychology*, 62(4), 392-398.
- <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.392>
- Kabanoff, B. (1985). Potential influence structures as sources of interpersonal conflict in groups and organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 113-141. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90023-8](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90023-8)
- Kelley, H. H. (1991). Lewin, situations, and interdependence. *Journal of Social Issues*, 47(2), 211-233. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1991.tb00297.x>
- Kimura, H. (2015). Editorial. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3).
- <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170376>
- Kotlyar, I., & Karakowsky, L. (2006). Leading conflict? Linkages between leader behaviors and group conflict. *Small Group Research*, 37(4), 377-403.
- <https://doi.org/10.1177/1046496406291388>
- Kotlyar, I., Karakowsky, L., & Ng, P. (2011). Leader behaviors, conflict and member commitment to team-generated decisions. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 666-679.
- <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.007>
- Kottner, J., & Streiner, D. L. (2010). Internal consistency and Cronbach's  $\alpha$ : A comment on Beekman et al. (2010). *International Journal of Nursing Studies*, 47(7), 926-928.
- <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.12.018>
- Kunze, N. C. (2009). O surgimento da rede federal de educação profissional nos primórdios do regime republicano brasileiro. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, 2(2), 8-24.
- <http://portaldoprofessor.mec.gov.br/linksCursosMateriais.html?categoria=360>
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical

- data. *Biometrics*, 33(1), 159-174. <https://doi.org/10.2307/2529310>
- Lei n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências.  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)
- Levasseur, R. E. (2001). People skills: Change management tools - Lewin's change model. *Interfaces*, 31(4), 71-73. <https://doi.org/10.1287/inte.31.4.71.9674>
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*(G. W. Lewin Ed., Foreword by G. W., Allport). Harper & Row.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (D. Cartwright Ed.). Harpers. <https://archive.org/details/dli.ernet.503983/page/n3/mode/2up>
- Lewin, M. (1992). The impact of Kurt Lewin's life on the place of social issues in his work. *Journal of Social Issues*, 48(2), 15-29.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1992.tb00880.x>
- Likert, R. (1947). Kurt Lewin: A pioneer in human relations research. *Human Relations*, 1(1), 131-140. <https://doi.org/10.1177/001872674700100109>
- Lippitt, R. (1947). Kurt Lewin, 1890-1947: Adventures in the exploration of interdependence. *Sociometry*, 10(1), 87-97.  
<https://vdocuments.site/download/kurt-lewin-1890-1947-adventures-in-the-exploration-of-interdependence>
- Lissitz, R. W., & Green, S. B. (1975). Effect of the number of scale points on reliability: A Monte Carlo approach. *Journal of Applied Psychology*, 60(1), 10-13.  
<https://doi.org/10.1037/h0076268>
- Lizote, S. A., Teston, S. F., Felipe, C. PS. S., Barosa, L. V. C., & Pereira, E. L. (2021a). Agentes penitenciários comprometidos são líderes transformadores e realizados. *Anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD)*, 45. [http://anpad.com.br/pt\\_br/index\\_event](http://anpad.com.br/pt_br/index_event)
- Lizote, S. A., Morais, M. L. S., Seemann, J. S., Santos, A. P., & Fontana, N. M. (2021b). Estilo de liderança dos docentes de graduação em ciências contábeis. *Revista da Educação Superior do Senac-RS*, 14(2).  
<https://doi.org/10.24936/2177-4986.v14n2.2021.833>
- Lombardo, M. M., Ruderman, M. N., & McCauley, C. D. (1988). Explanations of success and derailment in upper-level management positions. *Journal of Business and Psychology*, 2(3), 199-216. <https://doi.org/10.1007/BF01014038>
- Lucas, R. E., & Diener, E. (2008). Subjective emotional well-being. In M. Lewis, J. M.

- Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (3rd ed., Chap. 29, pp. 471-484). The Guilford Press.
- Marcondes, R. C., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: Administração e contabilidade*. Mackenzie.
- Marconi, M., & A. Lakatos, E. M. (2002). *Técnicas de pesquisa* (5a ed.). Atlas.
- Marrow, A. J. (1964). Risks and uncertainties in action research. *Speech delivered in accepting The Kurt Lewin Memorial Award at the American Psychological Association Convention*, Los Angeles, California. SPSSI.  
<https://www.spssi.org/index.cfm?fuseaction=page.viewpage&pageid=1144>
- Martins, M. C. F., Abad, A. Z., & Peiró, J. M. (2014). Conflitos no ambiente organizacional. In M. M. M. Siqueira, (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (Cap. 9, pp. 132-146). Artmed.
- McDonald, R. P. (1970). The theoretical foundations of principal factor analysis, canonical factor analysis, and alpha factor analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 23(1), 1-21.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1970.tb00432.x>
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2014). *Comportamento organizacional: Conhecimento emergente, realidade global* (6a ed., F. A. Costa, Trad.). AMGH.
- Melo, E. A. A. (2014). Liderança gerencial. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (Cap. 16, pp. 217-229). Artmed.
- Miller, G. A. (1956). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 63(2), 81-97.  
<https://doi.org/10.1037/h0043158>
- Miller, G. A. (1994). The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information. *Psychological Review*, 101(2), 343-352.  
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.101.2.343>
- Mind Garden. (2021, January). *Multifactor Leadership Questionnaire™*.  
<https://www.mindgarden.com/>
- Motta, P. R. (2001). *Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente* (12a ed.). Record.
- Mun, J., Mun, K., & Kim, S.-W. (2015). Exploration of Korean students' scientific imagination using the scientific imagination inventory. *International Journal of Science Education*, 37(13), 2091-2112.

- <https://doi.org/10.1080/09500693.2015.1067380>
- Nardone, P. N. (2018). Sustentabilidade e a gestão pública municipal. *Cadernos da Escola Paulista de Contas Públicas*, 1(3), 33-38.
- <https://www.tce.sp.gov.br/epcp/cadernos/index.php/CM/issue/view/5>
- Nascimento, E. M., & El Sayed, K. M. (2002). Administração de conflitos. In J. T. G. Mendes, (Org.), *Gestão do capital humano* (Cap. 4, pp. 47 - 56). FAE.
- Nascimento, T. A. C., & Simões, J. M. (2011). Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu – RJ. *REGE Revista de Gestão*, 18(4), 585-604. doi: 10.5700/rege443.
- <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7429/analise-da-gestao-de-conflitos-interpessoais-nas-organizacaoes-publicas-de-ensino-profissionalizante-em-nova-iguacu----rj/i/p-t-br>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7a ed.). Sage.
- Noval, C. M., Lizote, S. A., Teston, S. F., & Zawadzki, P. (2022). Estilos de liderança dos gestores universitários e sua relação com o bem-estar no trabalho dos colaboradores. *Revista Gestão Universitária na América Latina GUAL*, 15(1), 92-114.
- <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e83510>
- Oliveira, P. M., & Limongi-França, A. C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *Revista de Administração de Empresas RAE-eletrônica*, 4(1). <https://doi.org/10.1590/S1676-56482005000100005>
- Pacheco, E. (2011). Institutos Federais: Uma revolução na educação profissional e tecnológica. In E. Pacheco (Org.). *Institutos Federais: Uma revolução na educação profissional e tecnológica* (Cap. 1, pp. 13-32). Fundação Santillana; Moderna.
- Panksepp, J. (2008). The affective brain and core consciousness: How does neural activity generate emotional feelings? In M. Lewis, J. M. Haviland-Jones, & L. F. Barrett (Eds.), *Handbook of emotions* (3rd ed., Chap. 4, pp. 47-67). The Guilford Press.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-0471200800010004&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-0471200800010004&lng=pt&tlng=pt)
- Pavlov, G., Maydeu-Olivares, A., & Shi, D. (2021). Using the standardized root mean squared residual (SRMR) to assess exact fit in structural equation models. *Educational and Psychological Measurement*, 81(1), 110-130.
- <https://doi.org/10.1177/0013164420926231>

- Pereira, E. F., Tolfo, S. R., & Nunes, T. S. (2020). Sentidos do trabalho para servidores universitários afastados por estresse. *Anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD)*, 44. [http://anpad.com.br/pt\\_br/index\\_event](http://anpad.com.br/pt_br/index_event)
- Pereira, S. (2009). Centenário da rede de educação profissional. *Revista Poli: saúde, educação e trabalho*, II(7), 13-15. <http://www.epsjv.fiocruz.br/publicacoes/revista-poli>
- Pinck, A. S., & Sonnentag, S. (2018). Leader mindfulness and employee well-being: The mediating role of transformational leadership. *Mindfulness*, 9(3), 884-896. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0828-5>
- Pinkley, R. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 117-128. <https://doi.org/10.1108/eb022707>
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. (1993). Survey research methodology in management information systems: An assessment. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 75-105. <http://dx.doi.org/10.1080/07421222.1993.11518001>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25(4), 810-821. doi: 10.2307/256100 <http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/Effects-of-Leader-Congingent-and-Noncontingent-Reward-and-Punishment-Behaviors-on-Subordinate-Performance-and-Satisfaction.pdf>
- Poleza, M., Pereira, R., & Cunha, C. J. C. A. (2021). O papel da liderança na inovação em organizações de serviços. *Anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD)*, 45. [http://anpad.com.br/pt\\_br/index\\_event](http://anpad.com.br/pt_br/index_event)
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320. <https://doi.org/10.2307/2391553>
- Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal number of response categories in rating scales: reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences. *Acta Psychologica*, 104(1), 1-15.
- Price, D. O. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers. By Kurt Lewin; edited by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Brothers, 1951. xx, 346 pp. [Crítica do Livro]. *American Sociological Review*, 16(3), 404-405. <https://doi.org/10.2307/2087618>



- Proctor, C. (2014) Subjective well-being (SWB). In A. C. Michalos (Ed.). *Encyclopedia of quality of life and well-being research*. Springer, Dordrecht.  
[https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5\\_2905](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2905)
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2a ed.). Feevale.
- Quinn, R. E., Thompson, M. P., Faerman, S. R., & McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais: Princípios e aplicações* (3a ed.). Elsevier.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3a ed.). Quorum Books.
- Reis, L. G., Nogueira, D. R., & Costa, J. M. (2009). *Ética e legislação profissional*. Pearson Prentice Hall.
- Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprovar as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.  
[https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466\\_12\\_12\\_2012.html](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html)
- Resolução n. 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana.  
[https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510\\_07\\_04\\_2016.html](https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2016/res0510_07_04_2016.html)
- Richardson, R. J. (2012). *Pesquisa social: Métodos e técnicas* (3ª ed. rev., ampl.). Atlas.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15a ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro* (14a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Roça, V. I. (2020). Implications of Lewin's Field theory on social change. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence, Romania, 14(1)*, 617-625.  
<https://doi.org/10.2478/picbe-2020-0058>
- Rowold, J. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire: Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*. Mind Garden.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Reviews of Psychology, 52*, 141-166.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 57(6)*, 1069-1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>

- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- 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.  
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000500007>
- Santos, A. C., Neto. (2009). Da Escola de Aprendizes ao Instituto Federal de Sergipe: 1909 - 2009. *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, 2(2), 25-39.  
<http://portaldoprofessor.mec.gov.br/linksCursosMateriais.html?categoria=360>
- Santos, J. C. (2017). *Introdução à topologia*. U. PORTO.
- Satorra, A., & Bentler, P. M. (1994). Corrections to test statistics and standard errors in covariance structure analysis. In A. von Eye & C. C. Clogg (Eds.), *Latent variables analysis: Applications for developmental research* (pp. 399-419). Sage Publications.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1), 27-47.  
<https://doi.org/10.1007/BF02173417>
- Seemann, J. S. (2017). *Estilo de liderança do docente universitário e as relações interpessoais na visão dos discentes* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, SC]. Repositório da Univali  
<https://www.univali.br/Lists/TrabalhosMestrado/Attachments/2329/Disserta%C3%A7%C3%A3o.final.entregue.pdf>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.  
<https://doi.org/10.1177/014920639001600403>
- Sharma, R., Yetton, P., & Crawford, J. (2009). Estimating the effect of common method variance: The method-method pair technique with an illustration from TAM research. *Management Information Systems Quarterly*, 33(3), 473-490.  
<https://doi.org/10.2307/20650305>
- Shuster, E. (1997). Fifty years later: The significance of the Nuremberg Code. *The New England Journal of Medicine*, 337(10), 1436-1440.  
<https://doi.org/10.1056/NEJM199711133372006>



- Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), Article 101341. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Silva, D. C. (2021). *Autonomia, multitarefas e bem-estar: A percepção de técnicos-administrativos do IFSC em tempos de teletrabalho* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Oeste de Santa Catarina, Chapecó, SC]. Repositório da Unoesc <https://biblio.unoesc.edu.br/pergamum/biblioteca/>
- Silva, G. P. (2018). *Desenho de pesquisa*. ENAP.
- Silva, J. C., Moreira, M. Z. (2019). A liderança transformacional no trabalho docente e na formação discente: Um estudo de caso com estudantes de graduação em administração. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO)*, 10. [http://anpad.com.br/pt\\_br/index\\_event](http://anpad.com.br/pt_br/index_event)
- Silva, T. F. C., Aragão, J. M. C. (2019). Estratégias de resolução de conflitos interpessoais entre professores e alunos em uma instituição federal de educação superior. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (EnEO)*, 10. [http://anpad.com.br/pt\\_br/index\\_event](http://anpad.com.br/pt_br/index_event)
- Silva, D. W., Costa, V. M. F., Lopes, L. F. D., & Janissek, J. A. (2020). Estilos de liderança de gestores em universidades públicas: Uma análise utilizando o modelo full range of leadership. *Anais do Encontro da ANPAD (EnANPAD)*, 44. [http://anpad.com.br/pt\\_br/index\\_event](http://anpad.com.br/pt_br/index_event)
- Siqueira, M. M. M., Orengo, V., & Peiró, J. M. (2014). Bem-Estar no trabalho. In M. M. M. Siqueira (Org.). *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão* (Cap. 3, pp. 39-51). Artmed.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Sonenshein, S. (2010). We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477-512. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51467638>
- Spence, K. W. (1944). The nature of theory construction in contemporary psychology. *Psychological Review*, 51(1), 47-68. <https://doi.org/10.1037/h0060940>
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.

[https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4)

- Streiner, D. L., & Kottner, J. (2014). Recommendations for reporting the results of studies of instrument and scale development and testing. *Journal of Advanced Nursing*, 70(9), 1970-1979. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jan.12402>
- Stringer, H. (2023, January 1). Worker well-being is in demand as organizational culture shifts. *Monitor on Psychology*, 54(1).  
<https://www.apa.org/monitor/2023/01/trends-worker-well-being>
- Taber, K.S. (2018). The use of Cronbach's Alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273-1296 .  
<https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Tamayo, A. (2004). Introdução. In A. Tamayo (Org.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 11-16). Artmed.
- Tenbrunsel, A. E., Galvin, T. L., Neale, M. A., & Bazerman, M. H. (2004). Cognitiones em organizações. In S. R. Clegg, C. Hardy., & W. R. Nord (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: Ação e análise organizacionais* (Edição brasileira organizada por M. Caldas, R. Fachin, & T. Fischer, Vol. 3, Cap. 1, pp. 33-68). Atlas.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274. <https://doi.org/10.1002/job.4030130307>
- Torrise, B. (2013). Academic productivity correlated with well-being at work. *Scientometrics*, 94, 801-815. <https://doi.org/10.1007/s11192-012-0709-6>
- Tostes, A., Scartezini, K. F., & Villac, T. (2020). *A dimensão cultural nas contratações públicas brasileiras: Avanços sustentáveis*. Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.  
<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2020/a-dimensao-cultural-nas-contratacoes-publicas-brasileiras-avancos-sustentaveis>
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/BF02291170>
- van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375. <https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. G. (1990). The evolution of leadership theory, *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29-45.  
<https://doi.org/10.1108/09534819010142139>

- Vendemiatti, M., Siqueira, E. S., Filardi, F. Binotto, E., & Simioni, F. J. (2010). Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança. *Ciência & Saúde Coletiva*, 15, 1301-1314. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232010000700039>
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97. <https://doi.org/10.1080/02678379408259982>
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203936856>
- 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>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- William, A. W., & Plas, J. M. (1996). *Liderança orientada para pessoas: O toque humano como fator de produtividade e lucro*. Atlas.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43(10), 975-995. <https://doi.org/10.1177/001872679004301003>
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1992). Superior-subordinate relationships: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 45(6), 575-600. <https://doi.org/10.1177/001872679204500603>
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8a ed.). Pearson.
- Zimbardo, P. G. (2016). Carrying on Kurt Lewin's legacy in many current domains: Lewin Award 2015. *Journal of Social Issues*, 72(4), 828-838. <https://doi.org/10.1111/josi.12196>

## APÊNDICE A - Apresentação e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

# RELAÇÃO ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA, CONFLITOS INTRAGRUPAIS E BEM-ESTAR NO TRABALHO NO IFSC

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) à responder um breve questionário que irá subsidiar o desenvolvimento de uma pesquisa para o Mestrado da UNOESC. São cerca de 50 perguntas de múltipla escolha. Serão necessários aproximadamente 15 minutos do seu tempo.

As informações fornecidas são confidenciais, seu nome não será solicitado, e os dados coletados serão utilizados apenas para esta pesquisa.

O objetivo da pesquisa é avaliar a relação entre conflitos intragrupais, estilos de liderança, e bem-estar no trabalho no IFSC, de forma a propor alternativas que minimizem os conflitos e melhorem o bem-estar na instituição.

Caso deseje saber mais sobre a pesquisa ou necessite de alguma informação específica, você pode entrar em contato a qualquer momento através do e-mail [mordodelei@gmail.com](mailto:mordodelei@gmail.com).

Desde já, agradecemos o apoio e a disponibilidade em responder esta pesquisa!

Atenciosamente,  
Corina de Sousa Rodrigues Maschio - mestranda  
Prof.ª Dr.ª Sayonara de Fátima Teston - orientadora

Próxima

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao assinalar a opção "Li e aceito participar", a seguir, você declara que leu cuidadosamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido abaixo. Declara, ainda, que foi informado de maneira clara e detalhada sobre a pesquisa, e que teve oportunidade de fazer questionamentos e esclareceu suas dúvidas.

### IMPORTANTE:

A qualquer momento, após o envio deste questionário, você é livre para esclarecer novas dúvidas que surjam ou solicitar informações sobre o estudo.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em arquivo pdf e assinado digitalmente através de certificado digital foi enviado como anexo do e-mail com o convite para esta pesquisa.



## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a), como voluntário(a), à participar da pesquisa: **Relação entre o estilo de liderança, conflitos intragrupais e bem-estar no trabalho no IFSC**. Trata-se de uma dissertação do Mestrado Profissional em Administração, da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC.

**JUSTIFICATIVA:** o que originou a proposta deste estudo foi a percepção da deficiência na gestão dos conflitos institucionais. A pesquisa se justifica pois, além da resolução adequada dos conflitos por si só já poder trazer benefícios para a instituição, ainda aumenta o índice de bem-estar no trabalho. A melhoria do bem-estar tende a diminuir a incidência de afastamentos por doenças o que, além de melhorar a produtividade da organização, desafoga o serviço público de saúde. O estilo de liderança também pode afetar positivamente o bem-estar no trabalho e as lideranças são responsáveis pela gestão dos conflitos. Pode-se concluir, então, que a diminuição dos conflitos mal resolvidos melhora o desempenho da organização. Isto é benéfico para os servidores, para a instituição e para os clientes (população), já que o IFSC contribui para a geração de valor social e para o desenvolvimento regional.

**OBJETIVOS:** o objetivo final da pesquisa é propor alternativas para diminuir os conflitos entre a equipe de trabalho para, assim, melhorar o bem-estar no trabalho dos servidores.

**PROCEDIMENTOS:** a coleta de dados será feita por meio de um questionário online inserido na ferramenta "Google Forms". São cerca de 50 perguntas, a maioria de múltipla escolha, sendo somente uma que necessita do preenchimento de um número. Você está sendo convidado para responder este questionário online e esta será a única participação que lhe será solicitada. Para tal solicitamos sua autorização para utilizar na pesquisa os dados informados no questionário. Serão necessários aproximadamente 15 minutos do seu tempo. Os dados coletados serão utilizados apenas para esta pesquisa. A coleta de dados tem previsão para encerramento em fevereiro. Contudo, dependendo do quantitativo de respostas recebidas, pode se prolongar por um ou dois meses além do previsto.

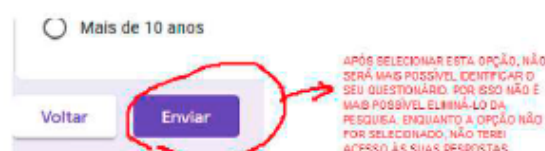
**DESCONFORTOS E RISCOS:** a participação neste estudo representa risco mínimo para você, já que não se realizará nenhuma modificação intencional nas variáveis fisiológicas ou psicológicas e sociais. Você poderá responder no momento que lhe for mais conveniente e quando estiver sozinho, eliminando a chance de constrangimento ao responder. O pouco tempo necessário, torna improvável o cansaço ao responder. Seu nome não será solicitado e houve o cuidado de não pedir dados que possibilitassem a sua identificação. Ou seja, não há risco de quebra de sigilo ou invasão de privacidade/confidencialidade, sendo garantido o seu anonimato. Ainda assim, há uma possibilidade mínima de: desconforto, aborrecimento, ou cansaço ao responder o questionário; e/ou estresse ao lembrar de uma situação negativa.

**BENEFÍCIOS:** os benefícios, que superam os riscos, envolvem a reflexão sobre o tema e a probabilidade na melhoria do bem-estar devido à diminuição dos conflitos no local de trabalho.

### FORMA DE ACOMPANHAMENTO E ASSISTÊNCIA E GARANTIA DE ESCLARECIMENTOS E ACESSO AOS RESULTADOS DA PESQUISA:

a princípio não é necessário acompanhamento e/ou assistência para responder o questionário. Caso haja qualquer dúvida, entretanto, a pesquisadora, Corina de Sousa Rodrigues Maschio, estará à sua disposição através do e-mail [mordocdeleil@gmail.com](mailto:mordocdeleil@gmail.com). Ainda, havendo necessidade de esclarecimento em qualquer etapa da pesquisa, ou se você desejar o envio do relatório final do estudo, é só enviar e-mail de solicitação, no e-mail já informado.

**GARANTIA DE LIBERDADE DE RECUSA:** A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarreta qualquer penalidade ou perda de benefícios. Você é livre para recusar-se a participar da pesquisa ou retirar o seu consentimento, mesmo após o início do preenchimento do questionário. No último caso, basta suspender o preenchimento e/ou, mesmo que já tenham sido preenchidas todas as questões, basta não enviar o formulário quando chegar na última tela em que aparece a opção "Enviar", conforme a imagem ao lado. Não é possível, entretanto, interromper a participação após o envio do formulário online, pois não há como identificar o seu formulário em meio aos demais.



**GARANTIA DE MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE:** a pesquisadora não terá o conhecimento da identidade dos participantes da pesquisa. Ou seja, não há como haver quebra de sigilo ou privacidade. Então, você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

**CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO:** a participação no estudo não acarretará custos para você, não havendo o que ressarcir. Também não será disponibilizada nenhuma compensação financeira pelo preenchimento do questionário. Ainda, não haverá nenhum dano decorrente dessa pesquisa, já que é possível a interrupção da participação caso as questões provoquem qualquer tipo de desconforto e, mesmo após o envio, sua identidade não será conhecida e/ou divulgada pela pesquisadora. Não há, portanto, o que indenizar.

**CONTATOS COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM SERES HUMANOS DA UNOESC E HUST:** este é o órgão responsável pela avaliação da ética em projetos de pesquisa. Ele existe com o intuito de proteger todos os envolvidos na pesquisa. **Endereço:** Rua Getúlio Vargas, n.º 2125, Campus 1, Bloco 1, Bairro Flor da Serra, 89000-000, Joaçaba, SC. **Telefone:** (49) 3551-2062. **E-mail:** [cep@unoesc.edu.br](mailto:cep@unoesc.edu.br). **Horário de atendimento:** segunda - sexta-feira - das 08h às 11h30 e das 13h30 às 17h.

### DECLARAÇÃO DA PESQUISADORA

Eu, Corina de Sousa Rodrigues Maschio, comprometo-me a manter todas as condições descritas neste termo.

**CORINA DE SOUSA  
RODRIGUES MASCHIO**

Assinado de forma digital por CORINA  
DE SOUSA RODRIGUES MASCHIO  
Dados: 2020.12.16 19:42:05 -03'00'

\*

Li e aceito participar

Voltar

Próxima



5) Quanta tensão existe entre os membros quando seu grupo ou equipe tem que tomar uma decisão? \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muitíssima

6) Quanta discordância de opinião sobre as tarefas existe entre membros do seu grupo ou equipe de trabalho? \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muitíssima

7) Quanta diferença de ideias sobre a realização das tarefas existe entre membros do seu grupo ou equipe de trabalho? \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muitíssima

8) Quanta diferença de ideias sobre as decisões de trabalho seu grupo ou equipe enfrenta? \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muitíssima

9) Quanta diferença de opinião em relação às tarefas e atividades existe em seu grupo ou equipe de trabalho? \*

	1	2	3	4	5	6	7	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muitíssima

[Voltar](#)

[Próxima](#)

## APÊNDICE C - Adaptação da Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET)

A seguir você encontrará uma série de palavras que procuram descrever a forma como você se sente em relação ao trabalho. Procure lembrar dos seus últimos 30 dias.

10) Para responder utilize uma escala de 1 (nem um pouco) a 7 (extremamente) e assinale o número que melhor corresponde à sua resposta.

	Nem um pouco								Extremamente
	1	2	3	4	5	6	7		6 7
a) Animado(a) *									
	1	2	3	4	5	6	7		
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Extremamente
b) Entusiasmado(a) *									
	1	2	3	4	5	6	7		
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Extremamente
c) Empolgado(a) *									
	1	2	3	4	5	6	7		
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Extremamente
d) Feliz *									
	1	2	3	4	5	6	7		
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Extremamente
e) Alegre *									
	1	2	3	4	5	6	7		
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Extremamente
f) Contente *									
	1	2	3	4	5	6	7		
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Extremamente
g) Disposto(a) *									
	1	2	3	4	5	6	7		
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Extremamente
h) Orgulhoso(a) *									
	1	2	3	4	5	6	7		
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		Extremamente



i) Tranquilo(a) *	1	2	3	4	5	6	7	
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente
j) Nervoso(a) *	1	2	3	4	5	6	7	
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente
k) Tenso(a) *	1	2	3	4	5	6	7	
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente
l) Irritado(a) *	1	2	3	4	5	6	7	
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente
m) Chateado(a) *	1	2	3	4	5	6	7	
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente
n) Impaciente *	1	2	3	4	5	6	7	
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente
o) Com raiva *	1	2	3	4	5	6	7	
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente
p) Incomodado(a) *	1	2	3	4	5	6	7	
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente
q) Deprimido(a) *	1	2	3	4	5	6	7	
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente
r) Frustrado(a) *	1	2	3	4	5	6	7	
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente
s) Ansioso(a) *	1	2	3	4	5	6	7	
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente
t) Preocupado(a) *	1	2	3	4	5	6	7	
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente
u) Entediado(a) *	1	2	3	4	5	6	7	
Nem um pouco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Extremamente

[Voltar](#)
[Próxima](#)

A seguir você deve indicar o quanto as afirmações abaixo representam suas opiniões sobre o seu trabalho.

11) Para responder utilize a seguinte escala e assinale o número que melhor corresponde à sua resposta.

Discordo totalmente 1                      2                      3                      4                      5                      6                      7 Concordo totalmente

a) Realizo o meu potencial \*

Discordo totalmente  1  2  3  4  5  6  7 Concordo totalmente

b) Desenvolvo habilidades que considero importantes \*

Discordo totalmente  1  2  3  4  5  6  7 Concordo totalmente

c) Realizo atividades que expressam minhas capacidades \*

Discordo totalmente  1  2  3  4  5  6  7 Concordo totalmente

d) Consigo recompensas importantes para mim \*

Discordo totalmente  1  2  3  4  5  6  7 Concordo totalmente

e) Supero desafios \*

Discordo totalmente  1  2  3  4  5  6  7 Concordo totalmente

f) Atinjo resultados que valorizo \*

Discordo totalmente  1  2  3  4  5  6  7 Concordo totalmente

g) Avanço nas metas que estabeleci para minha vida \*

Discordo totalmente  1  2  3  4  5  6  7 Concordo totalmente

h) Faço o que realmente gosto de fazer \*

Discordo totalmente  1  2  3  4  5  6  7 Concordo totalmente

i) Expresso o que há de melhor em mim \*

Discordo totalmente  1  2  3  4  5  6  7 Concordo totalmente

Voltar

Próxima



- 21) Você se sente orgulhoso(a) de estar ao lado dele(a) \*
- Discordo totalmente    1    2    3    4    5    6    7    Concordo totalmente
- 22) Discute sobre quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho \*
- Discordo totalmente    1    2    3    4    5    6    7    Concordo totalmente
- 23) Espera as coisas darem errado para começar a agir \*
- Discordo totalmente    1    2    3    4    5    6    7    Concordo totalmente
- 24) Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado \*
- Discordo totalmente    1    2    3    4    5    6    7    Concordo totalmente
- 25) Mostra a importância de se ter um forte senso de obrigação \*
- Discordo totalmente    1    2    3    4    5    6    7    Concordo totalmente
- 26) Investe seu tempo ensinando e treinando \*
- Discordo totalmente    1    2    3    4    5    6    7    Concordo totalmente
- 27) Deixa claro o que cada um pode esperar quando as metas de desempenho são alcançadas \*
- Discordo totalmente    1    2    3    4    5    6    7    Concordo totalmente
- 28) Demonstra que acredita que "não se mexe em time que está ganhando" \*
- Discordo totalmente    1    2    3    4    5    6    7    Concordo totalmente
- 29) Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo \*
- Discordo totalmente    1    2    3    4    5    6    7    Concordo totalmente
- 30) Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo \*
- Discordo totalmente    1    2    3    4    5    6    7    Concordo totalmente



41) Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos \*

Discordo totalmente    1   2   3   4   5   6   7    Concordo totalmente  
                 

42) Ajuda os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes \*

Discordo totalmente    1   2   3   4   5   6   7    Concordo totalmente  
                 

43) Sugere novas alternativas ou maneiras de realizar e completar as atividades \*

Discordo totalmente    1   2   3   4   5   6   7    Concordo totalmente  
                 

44) Demora a responder questões urgentes \*

Discordo totalmente    1   2   3   4   5   6   7    Concordo totalmente  
                 

45) Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão \*

Discordo totalmente    1   2   3   4   5   6   7    Concordo totalmente  
                 

46) Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas \*

Discordo totalmente    1   2   3   4   5   6   7    Concordo totalmente  
                 

47) Expressa confiança de que metas serão alcançadas \*

Discordo totalmente    1   2   3   4   5   6   7    Concordo totalmente  
                 

Voltar

Próxima

**APÊNDICE E - Questionário Sociodemográfico****DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS**

48) Escolher a opção ou preencher o campo de acordo com a sua situação.

Sexo definido ao nascimento \*

- Feminino  
 Masculino

Idade \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

Estado civil \*

- Com companheiro(a)  
 Sem companheiro(a)

Escolaridade \*

- Ensino fundamental  
 Ensino médio  
 Ensino técnico  
 Ensino superior  
 Pós-graduação  
 Outro: \_\_\_\_\_

Tem filhos? \*

- Sim  
 Não

Tem filhos "pets" (animais de estimação considerados como membros da família)? \*

- Sim  
 Não



Campus onde exerce suas funções: \*

- Araranguá
- Caçador
- Canoinhas
- Chapecó
- Criciúma
- Florianópolis
- Florianópolis - Continente
- Garopaba
- Gaspar
- Itajaí
- Jaraguá do Sul - Centro
- Jaraguá do Sul - Rau
- Joinville
- Lages
- Palhoça Bilíngue
- São Carlos
- São José
- São Lourenço do Oeste
- São Miguel do Oeste
- Tubarão
- Urupema
- Xanxerê
- Outro: \_\_\_\_\_

Há quantos anos trabalha no IFSC? \*

- Ainda não completou 1 ano
- De 2 a 3 anos
- De 4 a 9 anos
- Mais de 10 anos

[Voltar](#)

[Enviar](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



### APÊNDICE F - Normalidade Multivariada e Univariada

#### \$multivariateNormality

	Test	Statistic	p value	Result
1	Mardia Skewness	78790.3408773371	3.20424478742925e-47	NO
2	Mardia Kurtosis	3.55179042689485	0.000382619477914847	NO
3	MVN	<NA>	<NA>	NO

#### \$univariateNormality

	Test	Variable	Statistic	p value	Normality
1	Shapiro-Wilk	CAF1	0.9179	<0.001	NO
2	Shapiro-Wilk	CAF2	0.8882	<0.001	NO
3	Shapiro-Wilk	CAF3	0.9255	<0.001	NO
4	Shapiro-Wilk	CAF4	0.9041	<0.001	NO
5	Shapiro-Wilk	CAF5	0.9310	<0.001	NO
6	Shapiro-Wilk	CTA1	0.9355	<0.001	NO
7	Shapiro-Wilk	CTA2	0.9344	<0.001	NO
8	Shapiro-Wilk	CTA3	0.9337	<0.001	NO
9	Shapiro-Wilk	CTA4	0.9216	<0.001	NO
10	Shapiro-Wilk	AP1	0.9448	1e-04	NO
11	Shapiro-Wilk	AP2	0.9438	1e-04	NO
12	Shapiro-Wilk	AP3	0.9453	1e-04	NO
13	Shapiro-Wilk	AP4	0.9228	<0.001	NO
14	Shapiro-Wilk	AP5	0.9294	<0.001	NO
15	Shapiro-Wilk	AP6	0.9311	<0.001	NO
16	Shapiro-Wilk	AP7	0.9307	<0.001	NO
17	Shapiro-Wilk	AP8	0.9099	<0.001	NO
18	Shapiro-Wilk	AP9	0.9255	<0.001	NO
19	Shapiro-Wilk	AN1	0.9165	<0.001	NO
20	Shapiro-Wilk	AN2	0.9026	<0.001	NO
21	Shapiro-Wilk	AN3	0.8953	<0.001	NO

22	Shapiro-Wilk	AN4	0.9055	<0.001	NO
23	Shapiro-Wilk	AN5	0.9300	<0.001	NO
24	Shapiro-Wilk	AN6	0.8581	<0.001	NO
25	Shapiro-Wilk	AN7	0.8872	<0.001	NO
26	Shapiro-Wilk	AN8	0.8695	<0.001	NO
27	Shapiro-Wilk	AN9	0.8835	<0.001	NO
28	Shapiro-Wilk	AN10	0.9176	<0.001	NO
29	Shapiro-Wilk	AN11	0.9180	<0.001	NO
30	Shapiro-Wilk	AN12	0.9034	<0.001	NO
31	Shapiro-Wilk	REA1	0.9295	<0.001	NO
32	Shapiro-Wilk	REA2	0.8846	<0.001	NO
33	Shapiro-Wilk	REA3	0.9161	<0.001	NO
34	Shapiro-Wilk	REA4	0.9308	<0.001	NO
35	Shapiro-Wilk	REA5	0.8939	<0.001	NO
36	Shapiro-Wilk	REA6	0.8894	<0.001	NO
37	Shapiro-Wilk	REA7	0.9282	<0.001	NO
38	Shapiro-Wilk	REA8	0.9306	<0.001	NO
39	Shapiro-Wilk	REA9	0.9085	<0.001	NO
40	Shapiro-Wilk	TF1.1	0.9216	<0.001	NO
41	Shapiro-Wilk	TF1.2	0.9100	<0.001	NO
42	Shapiro-Wilk	TF1.3	0.8700	<0.001	NO
43	Shapiro-Wilk	TF1.4	0.9213	<0.001	NO
44	Shapiro-Wilk	TF2.1	0.9301	<0.001	NO
45	Shapiro-Wilk	TF2.2	0.9344	<0.001	NO
46	Shapiro-Wilk	TF2.3	0.8625	<0.001	NO
47	Shapiro-Wilk	TF2.4	0.9318	<0.001	NO
48	Shapiro-Wilk	TF3.1	0.9272	<0.001	NO
49	Shapiro-Wilk	TF3.2	0.9272	<0.001	NO
50	Shapiro-Wilk	TF3.3	0.9213	<0.001	NO
51	Shapiro-Wilk	TF3.4	0.9021	<0.001	NO

52	Shapiro-Wilk	TF4.1	0.9153	<0.001	NO
53	Shapiro-Wilk	TF4.2	0.9027	<0.001	NO
54	Shapiro-Wilk	TF4.3	0.9181	<0.001	NO
55	Shapiro-Wilk	TF4.4	0.9149	<0.001	NO
56	Shapiro-Wilk	TF5.1	0.9132	<0.001	NO
57	Shapiro-Wilk	TF5.2	0.8258	<0.001	NO
58	Shapiro-Wilk	TF5.3	0.8458	<0.001	NO
59	Shapiro-Wilk	TF5.4	0.9147	<0.001	NO
60	Shapiro-Wilk	TS1.1	0.9133	<0.001	NO
61	Shapiro-Wilk	TS1.2	0.9193	<0.001	NO
62	Shapiro-Wilk	TS1.3	0.9026	<0.001	NO
63	Shapiro-Wilk	TS1.4	0.8613	<0.001	NO
64	Shapiro-Wilk	TS2.1	0.9107	<0.001	NO
65	Shapiro-Wilk	TS2.2	0.9355	<0.001	NO
66	Shapiro-Wilk	TS2.3	0.9468	2e-04	NO
67	Shapiro-Wilk	TS2.4	0.9223	<0.001	NO
68	Shapiro-Wilk	LF1.1	0.9251	<0.001	NO
69	Shapiro-Wilk	LF1.2	0.8267	<0.001	NO
70	Shapiro-Wilk	LF1.3	0.9281	<0.001	NO
71	Shapiro-Wilk	LF1.4	0.8516	<0.001	NO
72	Shapiro-Wilk	LF2.1	0.8806	<0.001	NO
73	Shapiro-Wilk	LF2.2	0.7796	<0.001	NO
74	Shapiro-Wilk	LF2.3	0.8826	<0.001	NO
75	Shapiro-Wilk	LF2.4	0.8296	<0.001	NO

## APÊNDICE G - Análise Fatorial Exploratória Inicial

Foram utilizados o teste da amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), no intuito de demonstrar a correlação geral e individual entre os itens da escala, e o teste de esfericidade de Bartlett, para evidenciar a significância da correlação da escala. Os parâmetros observados para manutenção dos itens na análise foram os preconizados por Hair et al. (2009): (a) na KMO, todos os valores para medida de adequação da amostra (MAA), tanto o geral, quanto os individuais, precisam exceder 0,5; (b) na esfericidade de Bartlett, as significâncias menores que 0,05 indicam correlações suficientes entre as variáveis.

Tanto na Tabela A, que evidencia as análises da ECI, quanto na Tabela B, que avalia a EBET, os resultados são semelhantes. É possível averiguar que o grau de intercorrelação entre os itens é admirável, já que todos ficaram acima de 0,80 (Hair et al., 2009) e que as escalas possuem significância. Ou seja, a princípio, não há necessidade de exclusão para nenhum dos itens destes instrumentos.

### Tabela A

*Medida de Adequação de Amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Teste de Esfericidade de Bartlett da Escala de Conflitos Intragrupais*

	KMO		Bartlett
		MAA	
<b>Global</b>		0.943	$\chi^2$
<b>CAF1</b>		0.932	1535
<b>CAF2</b>		0.906	
<b>CAF3</b>		0.954	
<b>CAF4</b>		0.944	<b>gl</b>
<b>CAF5</b>		0.965	36
<b>CTA6</b>		0.961	
<b>CTA7</b>		0.929	
<b>CTA8</b>		0.948	<b>p</b>
<b>CTA9</b>		0.945	< .001

*Nota.* MAA = medida de adequação da amostra;  $\chi^2$  = qui-quadrado calculado; gl = graus de liberdade; p = nível de significância.

**Tabela B**

Medida de Adequação de Amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Teste de Esfericidade de Bartlett da Escala de Bem-Estar no Trabalho

KMO					
MAA		MAA		MAA	
		Global	0,949		
AP10a	0,964	AN10k	0,958	AN10u	0,959
AP10b	0,949	AN10l	0,956	REA11a	0,925
AP10c	0,938	AN10m	0,961	REA11b	0,930
AP10d	0,946	AN10n	0,968	REA11c	0,922
AP10e	0,957	AN10o	0,956	REA11d	0,927
AP10f	0,961	AN10p	0,932	REA11e	0,946
AP10g	0,964	AN10q	0,967	REA11f	0,937
AP10h	0,960	AN10r	0,972	REA11g	0,936
AP10i	0,964	AN10s	0,942	REA11h	0,937
AN10j	0,940	AN10t	0,911	REA11i	0,915

Teste de Esfericidade de Bartlett					
$\chi^2$	4945	gl	435	p	< .001

Nota. MAA = medida de adequação da amostra;  $\chi^2$  = qui-quadrado calculado; gl = graus de liberdade; p = nível de significância.

A Tabela C, que avalia o MLQ, seguiu o parâmetro de não exclusão de itens, já que todos os índices estão dentro dos critérios. Entretanto, aqui apareceram alguns itens com valor menor que o do grupo para o MAA. Ainda assim, todos são valores maiores que 0,50 e podem ser mantidos na análise. Os itens que se destacaram dos demais são: LTS15 (0,710); LTS33 (0,652); LTS38 (0,516); e LLF28 (0,743). Os três primeiros são itens da dimensão transacional e todos estão relacionados ao comportamento do líder que foca nas falhas, nas reclamações e nas exceções. O último item compõe a dimensão *laissez-faire*.

**Tabela C**

Medida de Adequação de Amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Teste de Esfericidade de Bartlett do Questionário de Liderança Multifatorial

KMO					
MAA		MAA		MAA	
		MAA	Global	0,923	
<b>Transformacional</b>		<b>Transformacional</b>		<b>Transacional</b>	
LTF13	0,949	LTF40	0,953	LTS35	0,843
LTF17	0,953	LTF41	0,930	LTS38	0,516
LTF19	0,920	LTF42	0,953	LTS46	0,888
LTF20	0,925	LTF43	0,970		
LTF21	0,920	LTF45	0,929		
LTF24	0,930	LTF47	0,892		
LTF25	0,892			<b>Laissez-faire</b>	
LTF26	0,930			LLF14	0,937
LTF29	0,938			LLF16	0,938
LTF30	0,955	<b>Transacional</b>		LLF18	0,887
LTF32	0,953	LTS12	0,883	LLF23	0,910
LTF34	0,928	LTS15	0,710	LLF28	0,743
LTF36	0,945	LTS22	0,947	LLF31	0,913
LTF37	0,934	LTS27	0,939	LLF39	0,936
		LTS33	0,652	LLF44	0,945

Teste de Esfericidade de Bartlett					
$\chi^2$	4490	gl	630	p	< .001

Nota. MAA = medida de adequação da amostra;  $\chi^2$  = qui-quadrado calculado; gl = graus de liberdade; p = nível de significância.

A próxima etapa na AFE é a avaliação das cargas fatoriais. Seguindo a recomendação de Hair et al. (2009), o teste foi realizado através do método de extração de resíduos mínimos em combinação com uma rotação promax. A análise das cargas fatoriais foi realizada em conjunto com as medidas de ajuste do modelo, que são o índice da raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA) com o intervalo de confiança à 90% (Steiger, 1990), o índice de Tucker-Lewis (TLI) (Tucker & Lewis, 1973), e o qui-quadrado ( $\chi^2$ ) com seus graus de liberdade (gl) e nível de significância (p). Pela recomendação de Hair et al. (2009), a carga fatorial mínima deve ser de 0,5 para indicar significância e existência de estrutura bem definida. Quanto aos índices de RMSEA, os autores recomendam que o valor seja menor que 0,10, com um TLS próximo a 1, para garantir que o modelo se ajusta bem à população.

**Tabela D**

*Cargas Fatoriais da Escala de Conflitos Intragrupais*

	Fator		Singularidade
	1	2	
<b>CTA7</b>	0.943		0.0782
<b>CTA9</b>	0.925		0.0661
<b>CTA6</b>	0.826		0.1062
<b>CTA8</b>	0.760		0.0732
<b>CAF2</b>		0.938	0.1621
<b>CAF1</b>		0.863	0.1152
<b>CAF3</b>		0.731	0.1446
<b>CAF5</b>		0.624	0.1259
<b>CAF4</b>		0.444	0.3450

*Nota.* O método de extração de *resíduos mínimos* foi usado em combinação com uma *rotação promax*.

**Tabela E**

*Medidas de Ajuste do Modelo da Escala de Conflitos Intragrupais*

<b>RMSEA</b>		0.0679
<b>IC 90% RMSEA</b>	Limite Inferior	0.00
	Limite Superior	0.115
<b>TLI</b>		0.987
<b>Teste do Modelo</b>	$\chi^2$	29.4
	gl	19
	p	0.060

*Nota.* RMSEA = raiz do erro quadrático médio de aproximação; TLI = índice de Tucker Lewis;  $\chi^2$  = qui-quadrado calculado; gl = graus de liberdade; p = nível de significância.

Conforme a Tabela D, que demonstra os resultados para os testes da ECI, o único item que ficou abaixo da carga mínima para indicar significância (0,5) foi CAF4, embora ainda se agrupe com a dimensão correta. A análise das medidas de ajuste de modelo para a ECI (Tabela E), indica que o modelo se ajusta bem à população. Especialmente considerando o fato de que o RMSEA está entre 0,03 e 0,08 o que, de acordo com Hair et al. (2009), significa 95% de confiança. Porém, a significância do qui-quadrado não está adequada e, por isso, optou-se pela realização de testes adicionais antes da decisão sobre a manutenção dos itens.

Observando a Tabela F, é possível verificar que todos os itens da EBET ficaram acima da carga mínima para indicar significância. Entretanto, o item AP10i, pertencente à subdimensão *humores positivos*, ficou agrupado no mesmo fator da subdimensão *humores negativos*, embora relacione-se negativamente com os demais itens. Este item representa o quanto o indivíduo sente-se *tranquilo* em relação ao trabalho. O item AN10u, por sua vez, pertencente à subdimensão *humores negativos*, foi agrupado com a dimensão cognitiva e relaciona-se negativamente com os demais itens da mesma. Este item refere-se a quanto o indivíduo *faz o que realmente gosta de fazer*.

**Tabela F**

*Cargas Fatoriais da Escala de Bem-Estar no Trabalho*

	Fator			Singularidade
	1	2	3	
AN10j	1.012			0.1647
AN10s	0.915			0.3109
AN10k	0.882			0.1994
AN10t	0.838			0.4452
AN10o	0.827			0.2004
AN10n	0.827			0.2338
AN10l	0.809			0.1878
AN10r	0.696			0.1428
AN10p	0.683			0.1688
AN10q	0.644			0.2207
AN10m	0.617			0.1807
AP10i	-0.527			0.2910
REA11a		0.965		0.1956
REA11b		0.940		0.2119
REA11c		0.918		0.2448
REA11f		0.913		0.1910
REA11g		0.774		0.2518
REA11d		0.767		0.3657
REA11i		0.764		0.3268
REA11e		0.759		0.3529

<b>REA11h</b>	0.729		0.3752
<b>AN10u</b>	-0.512		0.4053
<b>AP10e</b>		0.861	0.0598
<b>AP10d</b>		0.853	0.1085
<b>AP10f</b>		0.838	0.0805
<b>AP10a</b>		0.825	0.1189
<b>AP10b</b>		0.822	0.1054
<b>AP10c</b>		0.821	0.1015
<b>AP10g</b>		0.779	0.1987
<b>AP10h</b>		0.553	0.2808

*Nota.* O método de extração de *resíduos mínimos* foi usado em combinação com uma *rotação promax*.

O modelo tem um ajuste razoavelmente bom, visto que ficou pouco acima dos 0,10 recomendados (Tabela G). Por prudência, aqui também optou-se pela realização de testes adicionais antes da decisão sobre a manutenção dos itens.

### Tabela G

#### *Medidas de Ajuste do Modelo da Escala de Bem-Estar no Trabalho*

<b>RMSEA</b>		0.114
<b>IC 90% RMSEA</b>	Limite Inferior	0.106
	Limite Superior	0.125
<b>TLI</b>		0.849
<b>Teste do Modelo</b>	$\chi^2$	882
	gl	348
	p	< .001

A Tabela H evidencia os resultados para o MLQ. Aqui todos os itens são significantes. Contudo, três itens pertencentes à dimensão *liderança transacional* (LTS46, LTS22 e LTS27) ficaram agrupados no mesmo fator da dimensão *liderança transformacional*. Isso era de se esperar visto que outros estudos já comprovaram a correlação entre as duas dimensões e a dificuldade em separá-las (Alves et al., 2020; Gnoatto, 2021; Lizote et al., 2021b; Noval et al., 2022; D. W. Silva et al., 2020). O modelo tem um ajuste razoavelmente bom, visto que ficou pouco acima dos 0,10 recomendados (Tabela I). Seguindo o mesmo protocolo adotado na ECI e na EBET, por prudência, optou-se pela realização de testes adicionais antes da decisão sobre a manutenção dos itens.

### Tabela H

#### *Cargas Fatoriais da Escala do Questionário de Liderança Multifatorial*

	Fator			Singularidade
	1	2	3	
<b>LTF20</b>	1.032			0.304
<b>LTF37</b>	1.018			0.144
<b>LTF24</b>	0.934			0.355



LTF47	0.895		0.224
LTF36	0.772		0.318
LTF45	0.697		0.520
LTF32	0.687		0.246
LTS46	0.687		0.355
LTF21	0.659		0.216
LTS22	0.649		0.462
LTF42	0.638		0.192
LTF26	0.619		0.299
LTS27	0.605		0.317
LTF19	0.583		0.277
LTF17	0.552		0.413
LTF41	0.543		0.269
LTF13	0.538		0.361
LTF25	0.530		0.423
LLF39		0.985	0.178
LLF44		0.904	0.340
LLF31		0.800	0.267
LLF18		0.788	0.321
LLF16		0.746	0.385
LLF23		0.735	0.282
LLF14		0.629	0.567
LTS33		0.779	0.397
LTS15		0.755	0.408
LTS38		0.657	0.553
LTS35		0.615	0.419

*Nota.* O método de extração de *resíduos mínimos* foi usado em combinação com uma *rotação promax*.

### Tabela I

*Medidas de Ajuste do Modelo do Questionário de Liderança Multifatorial*

<b>RMSEA</b>		0.0999
<b>IC 90% RMSEA</b>	Limite Inferior	0.0927
	Limite Superior	0.109
<b>TLI</b>		0.804
<b>Teste do Modelo</b>	$\chi^2$	1143
	gl	525
	p	< .001

Na sequência são apresentados os teste *scree* para todos os instrumentos. Esse teste é usado para identificar o número ótimo de fatores, de forma a manter uma boa relação entre a variância única e a variância comum (Cattell, 1966). O teste consiste de um gráfico das raízes latentes em relação ao número de fatores em ordem de extração (Hair et al., 2009). O ponto onde a linha começa a ficar horizontal indica o número máximo de fatores que são aceitáveis para a análise. Geralmente o teste *scree* indica a extração de um número maior de fatores que outros testes, de pelo menos um fator a mais, por vezes dois ou três (Cattell, 1966). Aqui o

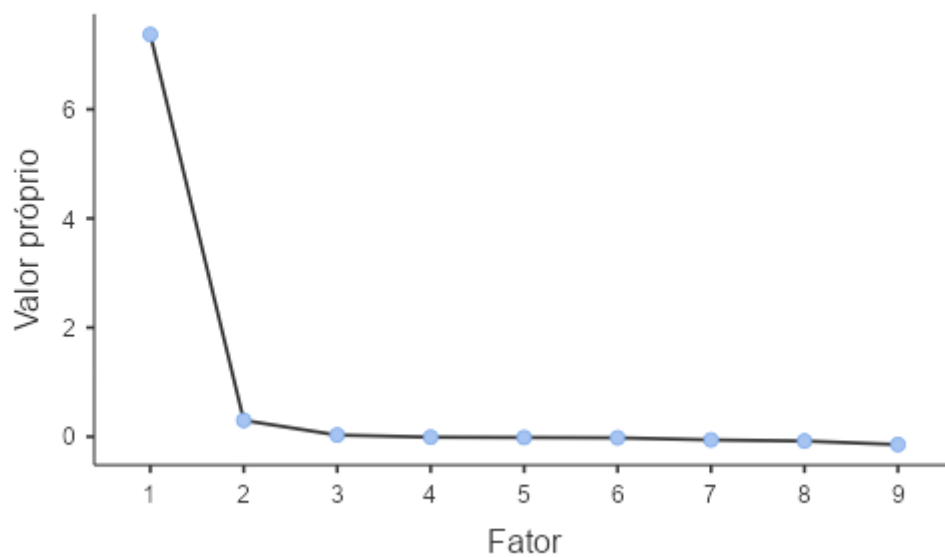
teste foi utilizado para demonstrar a coerência dos instrumentos de coleta com as dimensões propostas pelos mesmos.

No teste *scree* da ECI (Figura A) indica que os fatores identificados depois do terceiro estão abaixo do ponto de corte e não seriam aceitáveis na análise. O teste *scree* da EBET (Figura B) coloca este ponto de corte a partir do quarto fator. No teste *scree* do MLQ (Figura C) a diferença entre um ponto e outro é mais sutil e o ponto de corte fica entre o quinto ou sexto fator.

**Figura A**

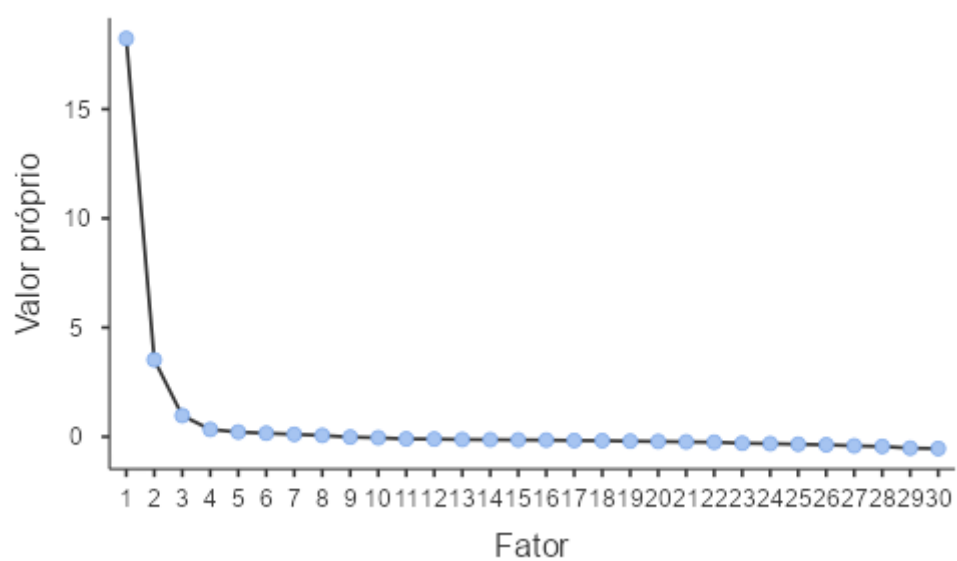
*Teste de Scree da Escala de Conflitos Intragrupais*

**Gráfico de Sedimentos (Scree plot)**

**Figura B**

*Teste de Scree da Escala de Bem-Estar no Trabalho*

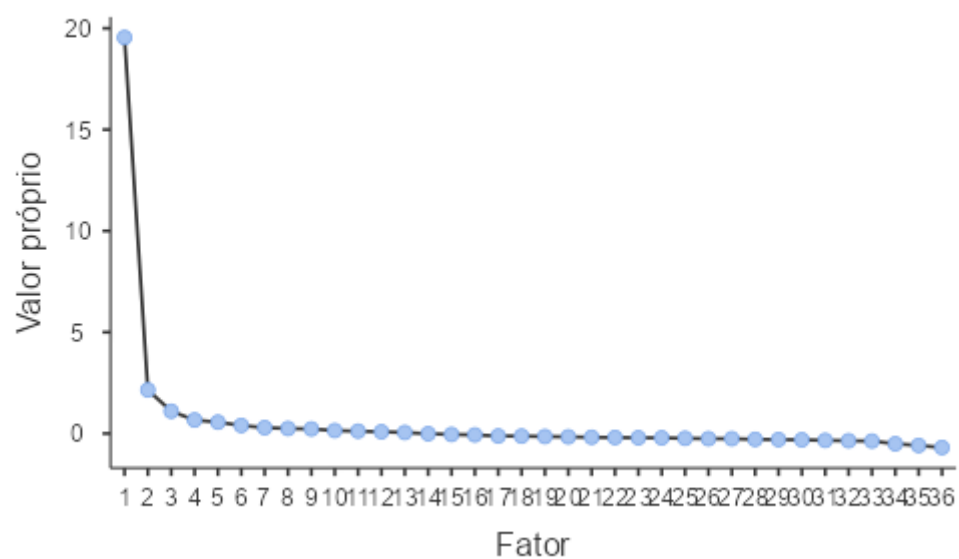
**Gráfico de Sedimentos (Scree plot)**



**Figura C**

*Teste de Scree da Escala do Questionário de Liderança Multifatorial*

**Gráfico de Sedimentos (Scree plot)**



### APÊNDICE H - Análise do Viés do Método Comum

#### Factor Loadings

	Factor	
	1	Uniqueness
TF1.1	0.89	0.21
TF5.3	0.85	0.28
TF5.4	0.80	0.35
TF4.4	0.80	0.36
AP5	0.80	0.36
AP1	0.80	0.36
TF3.3	0.79	0.37
AN9	-0.79	0.38
AN6	-0.79	0.38
AP2	0.79	0.38
AN3	-0.79	0.38
AP4	0.79	0.38
AP3	0.79	0.38
TF1.2	0.78	0.39
AP6	0.78	0.39
AN7	-0.78	0.39
TF1.3	0.78	0.39
TF4.3	0.78	0.40
AN4	-0.77	0.40
AN8	-0.77	0.41
TF5.1	0.76	0.42
TF5.2	0.75	0.43
AN2	-0.75	0.43
TS1.3	0.75	0.44
AN5	-0.75	0.44
TF3.4	0.75	0.44
AP8	0.75	0.44
LF1.2	-0.74	0.45
TF4.2	0.74	0.46
AP7	0.73	0.47
TF4.1	0.73	0.47
AP9	0.72	0.47
LF1.4	-0.72	0.48
TF2.1	0.72	0.48
TF3.1	0.71	0.49
LF2.2	-0.70	0.51

## Factor Loadings

	<b>Factor</b>	
	<b>1</b>	<b>Uniqueness</b>
AN1	-0.69	0.52
TF2.3	0.69	0.52
TF1.4	0.67	0.55
LF2.3	-0.67	0.55
TF3.2	0.66	0.56
LF2.1	-0.66	0.57
TS1.2	0.66	0.57
CAF1	-0.65	0.58
CAF3	-0.63	0.60
TS1.4	0.63	0.60
CT1	-0.63	0.61
LF2.4	-0.63	0.61
CAF5	-0.62	0.62
REA7	0.61	0.62
CAF2	-0.61	0.63
AN10	-0.60	0.64
AN12	-0.59	0.65
CT4	-0.58	0.67
REA9	0.58	0.67
TF2.2	0.57	0.67
CT3	-0.57	0.67
CT2	-0.57	0.68
REA4	0.56	0.68
TF2.4	0.56	0.69
REA3	0.56	0.69
REA6	0.55	0.70
REA5	0.54	0.70
TS1.1	0.54	0.71
REA8	0.54	0.71
AN11	-0.53	0.72
REA1	0.53	0.72
REA2	0.52	0.73
LF1.1	-0.51	0.74
CAF4	-0.48	0.77
TS2.3	0.32	0.90
TS2.1		0.94
LF1.3		0.94
TS2.4		0.98

## Factor Loadings

	<b>Factor</b>	
	<b>1</b>	<b>Uniqueness</b>
TS2.2		1.00

*Note.* 'Principal axis factoring' extraction method was used in combination with a 'none' rotation

## Summary

<b>Factor</b>	<b>SS Loadings</b>	<b>% of Variance</b>	<b>Cumulative %</b>
1	33.67	44.90	44.90

## Bartlett's Test of Sphericity

$\chi^2$	<b>df</b>	<b>p</b>
12045.57	2775	< .001

## KMO Measure of Sampling Adequacy

	<b>MSA</b>
Overall	0.88
CAF1	0.88
CAF2	0.88
CAF3	0.84
CAF4	0.80
CAF5	0.93
CTA1	0.90
CTA2	0.86
CTA3	0.88
CTA4	0.84
AP1	0.94
AP2	0.90
AP3	0.89
AP4	0.91

## KMO Measure of Sampling Adequacy

---

	<b>MSA</b>
AP5	0.92
AP6	0.91
AP7	0.88
AP8	0.89
AP9	0.93
AN1	0.81
AN2	0.86
AN3	0.88
AN4	0.89
AN5	0.89
AN6	0.92
AN7	0.90
AN8	0.96
AN9	0.94
AN10	0.87
AN11	0.82
AN12	0.85
REA1	0.86
REA2	0.88
REA3	0.87
REA4	0.83
REA5	0.84
REA6	0.91
REA7	0.78
REA8	0.87
REA9	0.87
TF1.1	0.93
TF1.2	0.91
TF1.3	0.92
TF1.4	0.91
TF2.1	0.91
TF2.2	0.84
TF2.3	0.89
TF2.4	0.88
TF3.1	0.86
TF3.2	0.87



## KMO Measure of Sampling Adequacy

	<b>MSA</b>
TF3.3	0.89
TF3.4	0.90
TF4.1	0.95
TF4.2	0.89
TF4.3	0.87
TF4.4	0.93
TF5.1	0.91
TF5.2	0.94
TF5.3	0.87
TF5.4	0.86
TS1.1	0.85
TS1.2	0.85
TS1.3	0.89
TS1.4	0.90
TS2.1	0.60
TS2.2	0.40
TS2.3	0.81
TS2.4	0.46
LF1.1	0.85
LF1.2	0.90
LF1.3	0.67
LF1.4	0.86
LF2.1	0.81
LF2.2	0.87
LF2.3	0.87
LF2.4	0.84

## Initial Eigenvalues

<b>Factor</b>	<b>Eigenvalue</b>
1	33.67
2	7.01
3	5.79
4	2.64
5	2.06

## Initial Eigenvalues

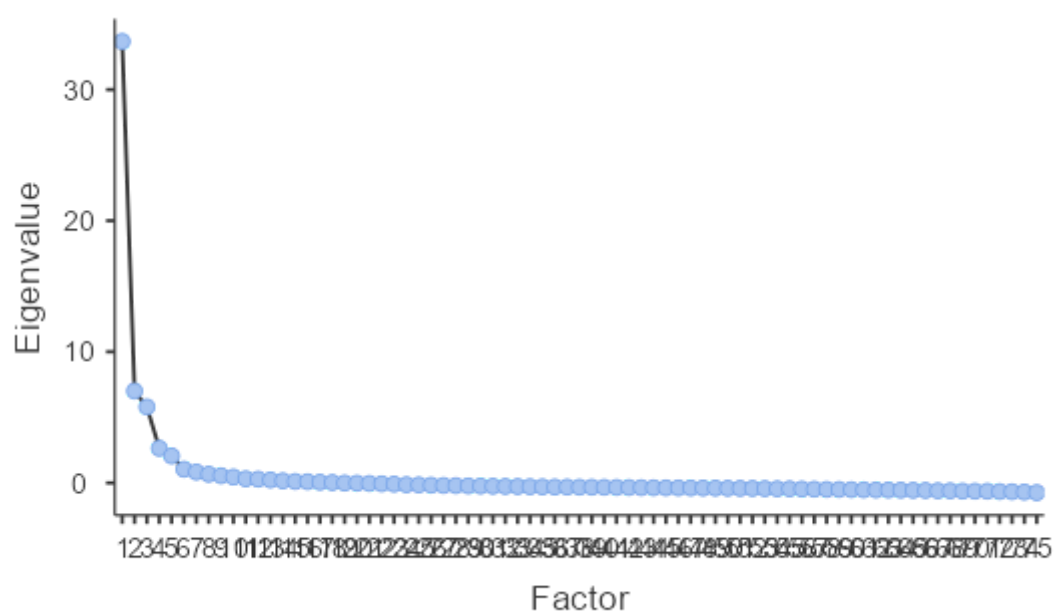
<b>Factor</b>	<b>Eigenvalue</b>
6	1.04
7	0.83
8	0.66
9	0.54
10	0.45
11	0.31
12	0.28
13	0.22
14	0.16
15	0.11
16	0.09
17	0.05
18	0.03
19	-0.01
20	-0.02
21	-0.04
22	-0.07
23	-0.10
24	-0.14
25	-0.15
26	-0.18
27	-0.20
28	-0.21
29	-0.23
30	-0.24
31	-0.26
32	-0.27
33	-0.28
34	-0.29
35	-0.30
36	-0.31
37	-0.32
38	-0.33
39	-0.33
40	-0.34
41	-0.35
42	-0.35
43	-0.36
44	-0.37

## Initial Eigenvalues

---

<b>Factor</b>	<b>Eigenvalue</b>
45	-0.38
46	-0.38
47	-0.39
48	-0.40
49	-0.40
50	-0.41
51	-0.42
52	-0.43
53	-0.44
54	-0.45
55	-0.45
56	-0.47
57	-0.48
58	-0.50
59	-0.50
60	-0.52
61	-0.53
62	-0.54
63	-0.55
64	-0.56
65	-0.57
66	-0.58
67	-0.60
68	-0.60
69	-0.63
70	-0.63
71	-0.64
72	-0.66
73	-0.67
74	-0.70
75	-0.75

---



## APÊNDICE I - Análise de Confiabilidade

Base completa

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
scale	4.06	0.47	0.81	0.90

*Note.* items 'CAF1', 'CAF2', 'CAF3', 'CAF4', 'CAF5', 'CTA1', 'CTA2', 'CTA3', 'CTA4', 'AN1', 'AN2', 'AN3', 'AN4', 'AN5', 'AN6', 'AN7', 'AN8', 'AN9', 'AN10', 'AN11', 'AN12', 'TS2.1', 'TS2.2', 'TS2.4', 'LF1.1', 'LF1.2', 'LF1.3', 'LF1.4', 'LF2.1', 'LF2.2', 'LF2.3', and 'LF2.4' correlate negatively with the total scale and probably should be reversed

Item Reliability Statistics

	Mean	SD	Item-rest correlation	If item dropped	
				Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
CAF1	3.91	1.91	0.05	0.81	0.90
CAF2	3.09	1.88	0.05	0.81	0.90
CAF3	3.83	1.80	0.03	0.81	0.90
CAF4	4.28	1.86	0.12	0.81	0.90
CAF5	3.94	1.83	0.10	0.81	0.90
CTA1	4.15	1.59	0.05	0.81	0.90
CTA2	4.18	1.62	0.11	0.81	0.90
CTA3	4.17	1.61	0.16	0.80	0.90
CTA4	4.26	1.54	0.16	0.80	0.90
AP1	3.89	1.68	0.35	0.80	0.89
AP2	3.78	1.71	0.37	0.80	0.89
AP3	3.71	1.64	0.35	0.80	0.89
AP4	4.09	1.91	0.34	0.80	0.89
AP5	4.08	1.86	0.34	0.80	0.89
AP6	4.02	1.88	0.26	0.80	0.89
AP7	4.24	1.84	0.35	0.80	0.89
AP8	4.36	1.99	0.32	0.80	0.89
AP9	4.22	1.93	0.13	0.81	0.90
AN1	3.73	1.86	-0.05	0.81	0.90

## Item Reliability Statistics

	Mean	SD	Item-rest correlation	If item dropped	
				Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
AN2	3.90	2.03	-0.13	0.81	0.90
AN3	3.61	2.08	-0.22	0.81	0.90
AN4	3.76	2.06	-0.21	0.81	0.90
AN5	3.68	1.86	-0.15	0.81	0.90
AN6	2.85	1.87	-0.21	0.81	0.90
AN7	3.83	2.15	-0.23	0.81	0.90
AN8	3.29	2.11	-0.24	0.81	0.90
AN9	3.94	2.18	-0.25	0.82	0.90
AN10	4.44	1.92	-0.13	0.81	0.90
AN11	4.15	1.97	-0.05	0.81	0.90
AN12	3.61	2.05	-0.31	0.82	0.90
REA1	4.28	1.78	0.53	0.80	0.89
REA2	4.90	1.84	0.56	0.80	0.89
REA3	4.54	1.86	0.50	0.80	0.89
REA4	3.86	1.76	0.47	0.80	0.89
REA5	4.99	1.72	0.58	0.80	0.89
REA6	4.93	1.78	0.55	0.80	0.89
REA7	4.38	1.76	0.55	0.80	0.89
REA8	4.44	1.77	0.48	0.80	0.89
REA9	4.68	1.80	0.54	0.80	0.89
TF1.1	4.46	1.88	0.47	0.80	0.89
TF1.2	4.49	1.93	0.44	0.80	0.89
TF1.3	4.91	1.91	0.52	0.80	0.89
TF1.4	4.66	1.73	0.57	0.80	0.89
TF2.1	3.86	1.88	0.52	0.80	0.89
TF2.2	4.50	1.66	0.53	0.80	0.89
TF2.3	5.13	1.84	0.54	0.80	0.89
TF2.4	3.89	1.68	0.59	0.80	0.89
TF3.1	4.56	1.76	0.49	0.80	0.89
TF3.2	4.18	1.90	0.54	0.80	0.89
TF3.3	4.49	1.86	0.61	0.79	0.89
TF3.4	4.90	1.68	0.57	0.80	0.89
TF4.1	4.47	1.85	0.53	0.80	0.89
TF4.2	4.42	1.85	0.51	0.80	0.89

## Item Reliability Statistics

	Mean	SD	Item-rest correlation	If item dropped	
				Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
TF4.3	4.36	1.89	0.54	0.80	0.89
TF4.4	4.43	1.90	0.55	0.80	0.89
TF5.1	3.65	1.82	0.44	0.80	0.89
TF5.2	5.14	2.01	0.35	0.80	0.89
TF5.3	4.97	2.05	0.45	0.80	0.89
TF5.4	4.24	2.00	0.52	0.80	0.89
TS1.1	4.39	1.85	0.42	0.80	0.89
TS1.2	3.74	1.78	0.49	0.80	0.89
TS1.3	3.56	1.76	0.47	0.80	0.89
TS1.4	5.10	1.77	0.56	0.80	0.89
TS2.1	3.34	1.82	0.05	0.81	0.90
TS2.2	3.53	1.64	0.21	0.80	0.90
TS2.3	3.98	1.61	0.36	0.80	0.89
TS2.4	3.17	1.57	0.14	0.80	0.90
LF1.1	4.01	1.95	-0.23	0.81	0.90
LF1.2	2.89	2.04	-0.34	0.82	0.90
LF1.3	4.09	1.77	-0.28	0.81	0.90
LF1.4	3.05	2.00	-0.31	0.82	0.90
LF2.1	3.26	2.00	-0.29	0.81	0.90
LF2.2	2.45	1.82	-0.40	0.82	0.90
LF2.3	3.23	1.99	-0.39	0.82	0.90
LF2.4	3.03	2.06	-0.30	0.82	0.90

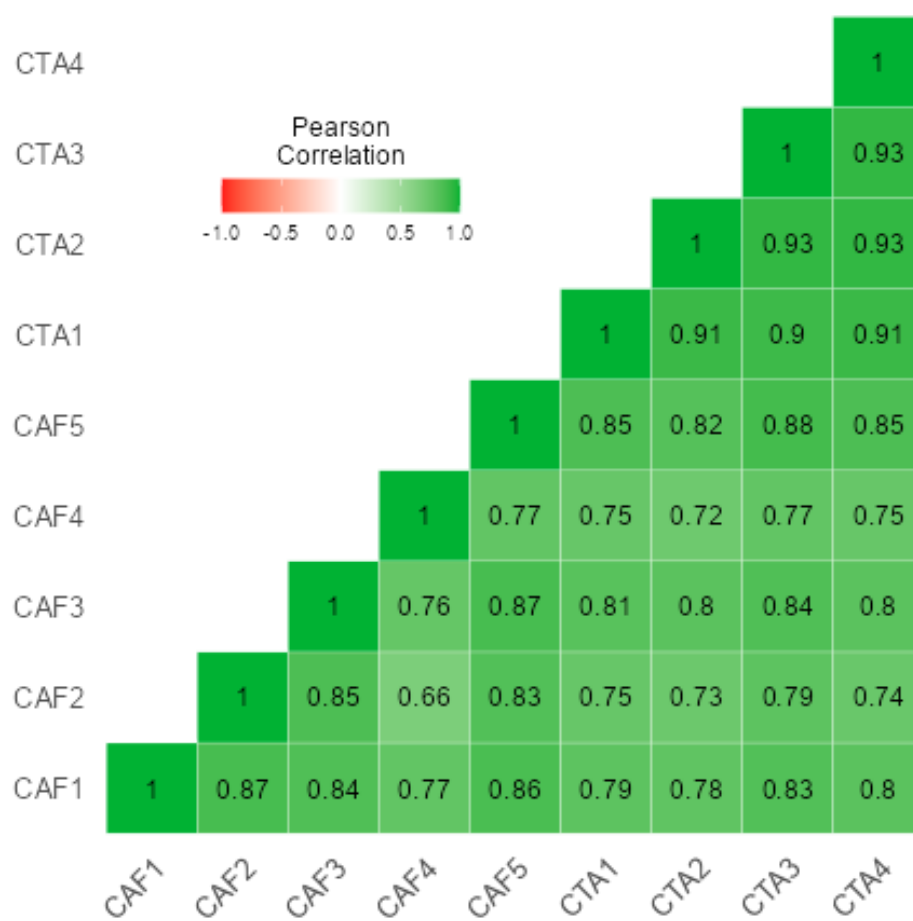
## Conflito intragrupal

## Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
scale	3.98	1.59	0.97	0.98

## Item Reliability Statistics

	Mean	SD	Item-rest correlation	If item dropped	
				Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
CAF1	3.91	1.91	0.89	0.97	0.97
CAF2	3.09	1.88	0.85	0.97	0.98
CAF3	3.83	1.80	0.90	0.97	0.97
CAF4	4.28	1.86	0.80	0.98	0.98
CAF5	3.94	1.83	0.92	0.97	0.97
CTA1	4.15	1.59	0.91	0.97	0.97
CTA2	4.18	1.62	0.90	0.97	0.97
CTA3	4.17	1.61	0.94	0.97	0.97
CTA4	4.26	1.54	0.91	0.97	0.97





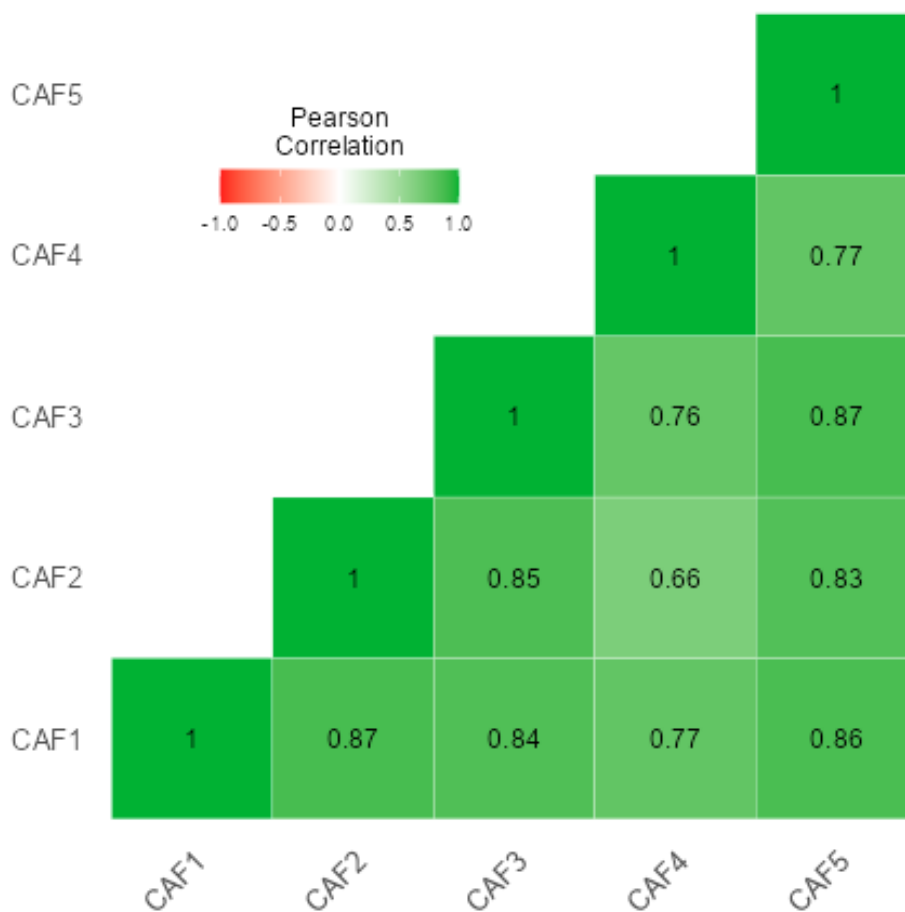
## Conflito de relacionamento

## Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
scale	3.81	1.71	0.95	0.96

## Item Reliability Statistics

	Mean	SD	Item-rest correlation	If item dropped	
				Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
CAF1	3.91	1.91	0.91	0.94	0.94
CAF2	3.09	1.88	0.87	0.94	0.95
CAF3	3.83	1.80	0.90	0.94	0.94
CAF4	4.28	1.86	0.78	0.96	0.96
CAF5	3.94	1.83	0.90	0.94	0.94



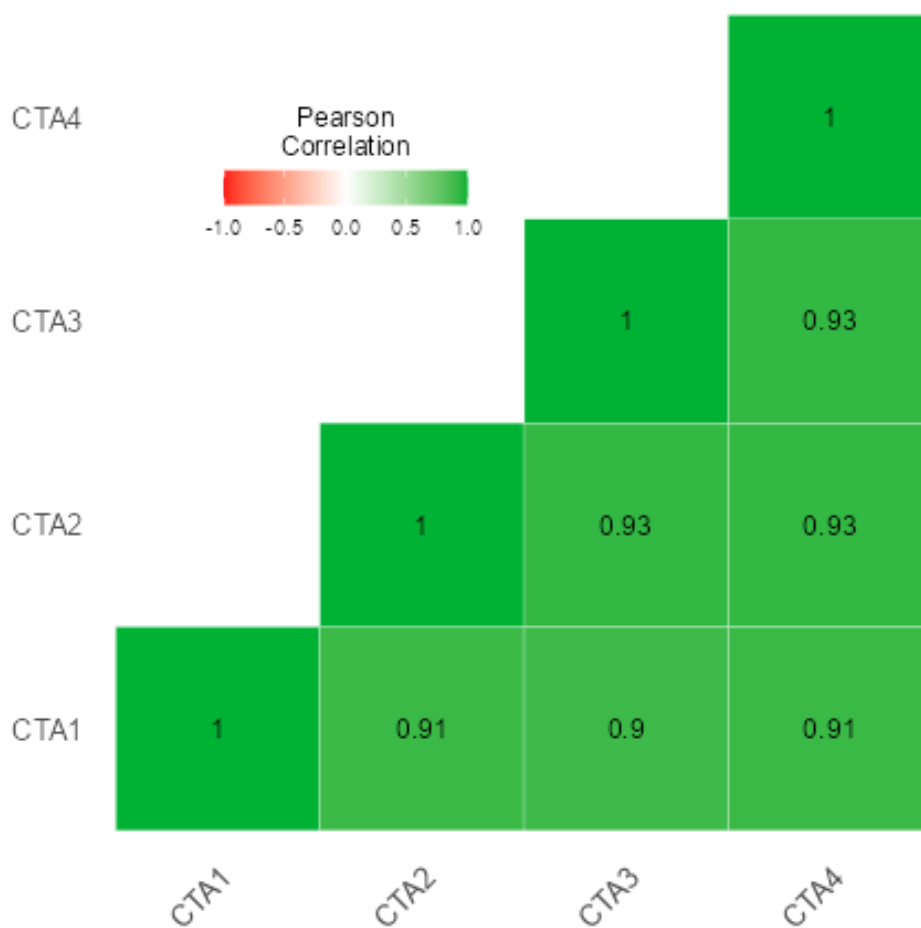
## Conflito de tarefa

## Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
scale	4.19	1.54	0.98	0.98

## Item Reliability Statistics

	Mean	SD	Item-rest correlation	If item dropped	
				Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
CTA1	4.15	1.59	0.93	0.97	0.97
CTA2	4.18	1.62	0.95	0.97	0.97
CTA3	4.17	1.61	0.94	0.97	0.97
CTA4	4.26	1.54	0.95	0.97	0.97



## Bem-estar no trabalho

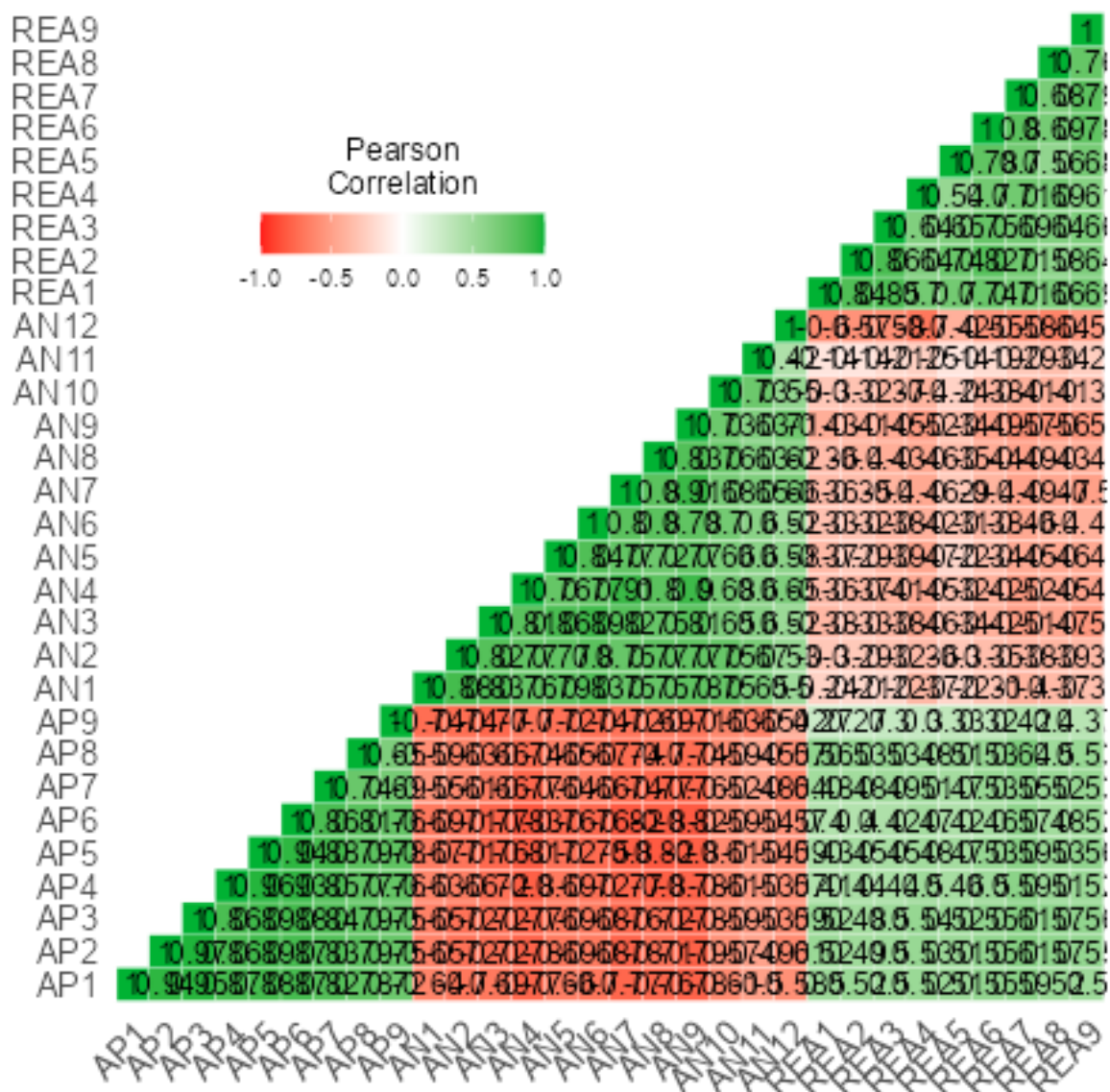
## Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
scale	4.07	0.54	0.61	0.86

*Note.* items 'AN1', 'AN2', 'AN3', 'AN4', 'AN5', 'AN6', 'AN7', 'AN8', 'AN9', 'AN10', 'AN11', and 'AN12' correlate negatively with the total scale and probably should be reversed.

## Item Reliability Statistics

	Mean	SD	Item-rest correlation	If item dropped	
				Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
AP1	3.89	1.68	0.28	0.60	0.85
AP2	3.78	1.71	0.30	0.59	0.85
AP3	3.71	1.64	0.31	0.59	0.85
AP4	4.09	1.91	0.22	0.60	0.85
AP5	4.08	1.86	0.22	0.60	0.85
AP6	4.02	1.88	0.16	0.61	0.85
AP7	4.24	1.84	0.27	0.60	0.85
AP8	4.36	1.99	0.26	0.60	0.85
AP9	4.22	1.93	-0.04	0.63	0.86
AN1	3.73	1.86	0.08	0.62	0.86
AN2	3.90	2.03	-0.01	0.63	0.87
AN3	3.61	2.08	-0.11	0.64	0.87
AN4	3.76	2.06	-0.15	0.64	0.87
AN5	3.68	1.86	-0.07	0.63	0.87
AN6	2.85	1.87	-0.05	0.63	0.87
AN7	3.83	2.15	-0.13	0.64	0.87
AN8	3.29	2.11	-0.16	0.64	0.87
AN9	3.94	2.18	-0.19	0.65	0.87
AN10	4.44	1.92	0.01	0.62	0.87
AN11	4.15	1.97	0.10	0.61	0.86
AN12	3.61	2.05	-0.35	0.66	0.88
REA1	4.28	1.78	0.63	0.56	0.84
REA2	4.90	1.84	0.64	0.56	0.84
REA3	4.54	1.86	0.56	0.57	0.85
REA4	3.86	1.76	0.42	0.58	0.85
REA5	4.99	1.72	0.67	0.56	0.84
REA6	4.93	1.78	0.63	0.56	0.84
REA7	4.38	1.76	0.57	0.57	0.84
REA8	4.44	1.77	0.45	0.58	0.85
REA9	4.68	1.80	0.51	0.57	0.85



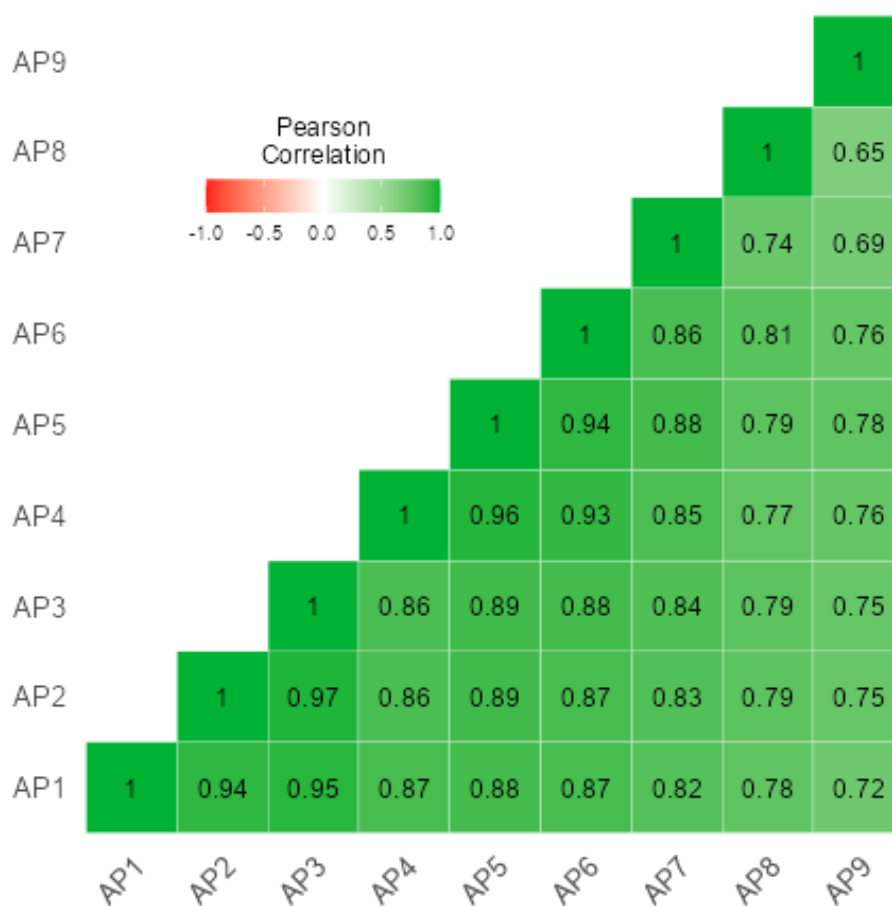
Afetos positivos

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
scale	4.04	1.68	0.98	0.98

## Item Reliability Statistics

	Mean	SD	Item-rest correlation	If item dropped	
				Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
AP1	3.89	1.68	0.93	0.97	0.97
AP2	3.78	1.71	0.93	0.97	0.97
AP3	3.71	1.64	0.94	0.97	0.97
AP4	4.09	1.91	0.93	0.97	0.97
AP5	4.08	1.86	0.96	0.97	0.97
AP6	4.02	1.88	0.94	0.97	0.97
AP7	4.24	1.84	0.88	0.97	0.98
AP8	4.36	1.99	0.82	0.98	0.98
AP9	4.22	1.93	0.78	0.98	0.98



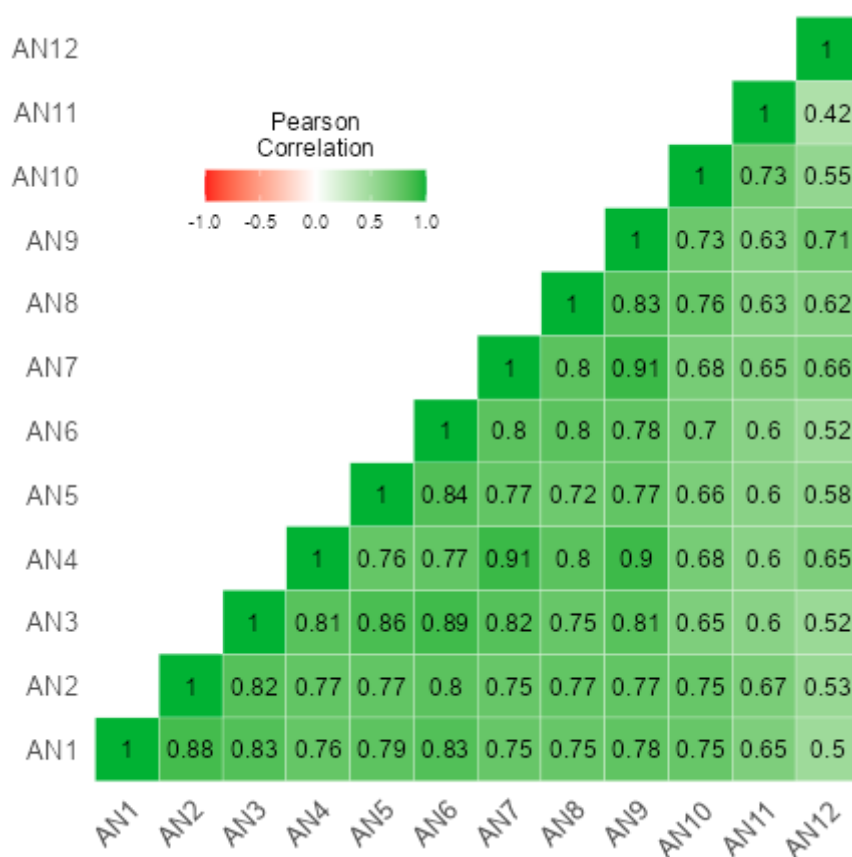
## Afetos negativos

## Scale Reliability Statistics

	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>	<b>McDonald's <math>\omega</math></b>
scale	3.73	1.74	0.97	0.97

## Item Reliability Statistics

	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>Item-rest correlation</b>	<b>If item dropped</b>	
				<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>	<b>McDonald's <math>\omega</math></b>
AN1	3.73	1.86	0.87	0.97	0.97
AN2	3.90	2.03	0.87	0.97	0.97
AN3	3.61	2.08	0.88	0.97	0.97
AN4	3.76	2.06	0.89	0.97	0.97
AN5	3.68	1.86	0.85	0.97	0.97
AN6	2.85	1.87	0.88	0.97	0.97
AN7	3.83	2.15	0.90	0.97	0.97
AN8	3.29	2.11	0.87	0.97	0.97
AN9	3.94	2.18	0.91	0.96	0.97
AN10	4.44	1.92	0.80	0.97	0.97
AN11	4.15	1.97	0.70	0.97	0.97
AN12	3.61	2.05	0.65	0.97	0.97



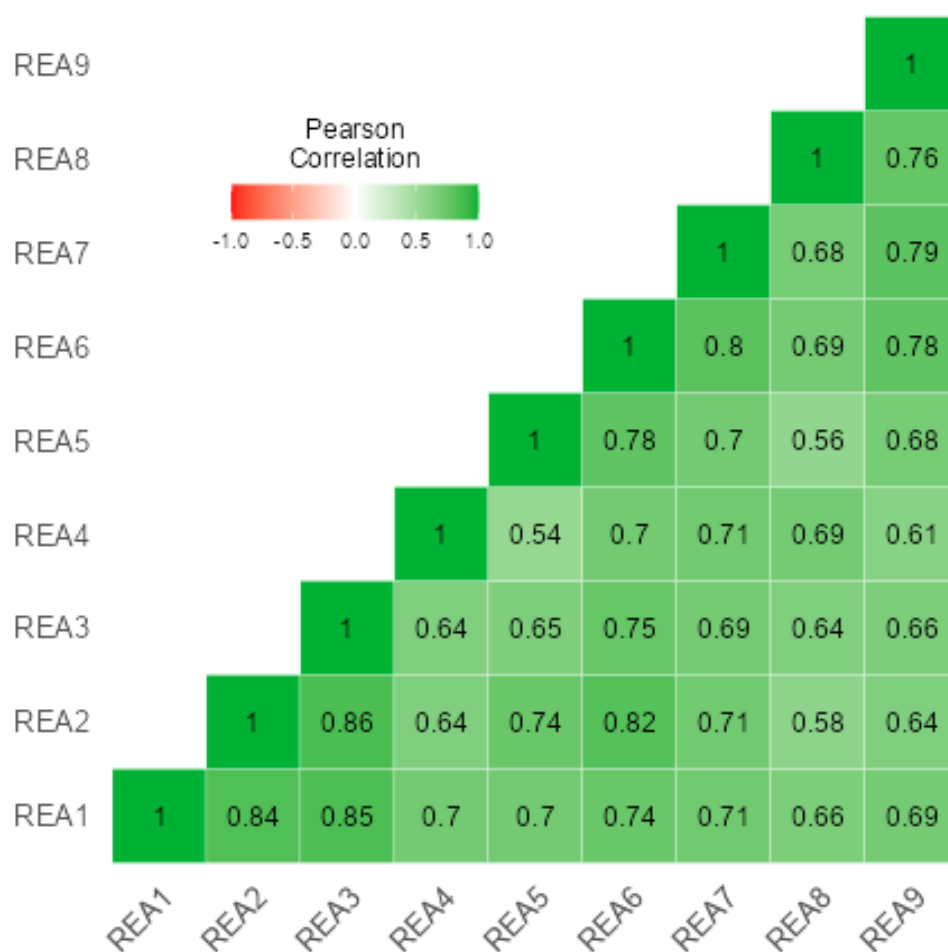
### Realização no trabalho

#### Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
scale	4.56	1.53	0.96	0.96

#### Item Reliability Statistics

	Mean	SD	Item-rest correlation	If item dropped	
				Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
REA1	4.28	1.78	0.86	0.95	0.95
REA2	4.90	1.84	0.85	0.95	0.95
REA3	4.54	1.86	0.84	0.95	0.95
REA4	3.86	1.76	0.75	0.95	0.95
REA5	4.99	1.72	0.77	0.95	0.95
REA6	4.93	1.78	0.88	0.95	0.95
REA7	4.38	1.76	0.84	0.95	0.95
REA8	4.44	1.77	0.76	0.95	0.95
REA9	4.68	1.80	0.81	0.95	0.95



## Estilos de liderança

### Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
scale	4.07	0.77	0.86	0.93

Note. items 'TS2.1', 'TS2.4', 'LF1.1', 'LF1.2', 'LF1.3', 'LF1.4', 'LF2.1', 'LF2.2', 'LF2.3', and 'LF2.4' correlate negatively with the total scale and probably should be reversed

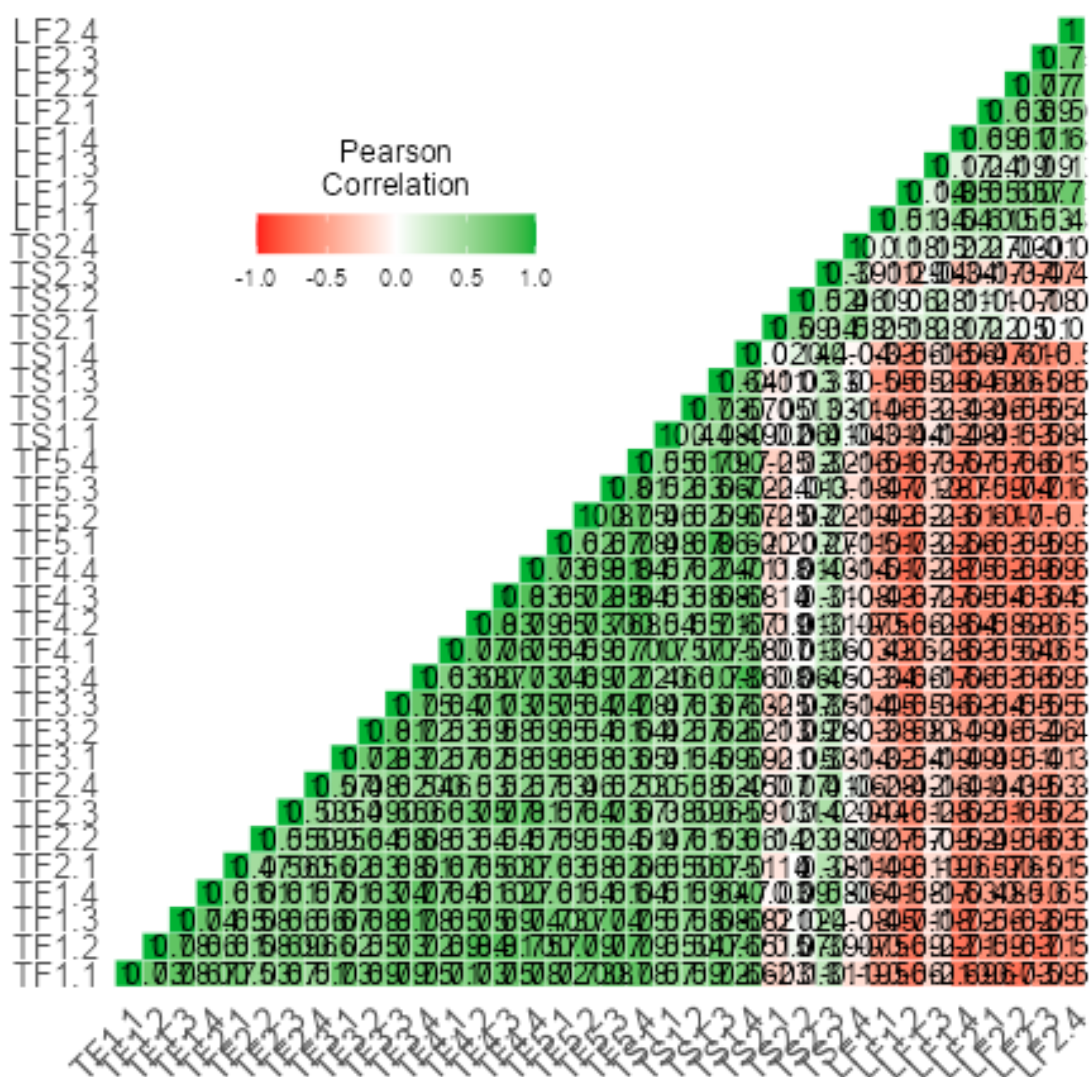
### Item Reliability Statistics

	Mean	SD	Item-rest correlation	If item dropped	
				Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
TF1.1	4.46	1.88	0.77	0.85	0.92
TF1.2	4.49	1.93	0.78	0.85	0.92
TF1.3	4.91	1.91	0.79	0.85	0.92
TF1.4	4.66	1.73	0.77	0.85	0.93
TF2.1	3.86	1.88	0.69	0.85	0.93
TF2.2	4.50	1.66	0.68	0.85	0.93
TF2.3	5.13	1.84	0.70	0.85	0.93



## Item Reliability Statistics

	Mean	SD	Item-rest correlation	If item dropped	
				Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
TF2.4	3.89	1.68	0.67	0.86	0.93
TF3.1	4.56	1.76	0.73	0.85	0.93
TF3.2	4.18	1.90	0.70	0.85	0.93
TF3.3	4.49	1.86	0.81	0.85	0.92
TF3.4	4.90	1.68	0.83	0.85	0.92
TF4.1	4.47	1.85	0.75	0.85	0.93
TF4.2	4.42	1.85	0.79	0.85	0.93
TF4.3	4.36	1.89	0.79	0.85	0.92
TF4.4	4.43	1.90	0.79	0.85	0.92
TF5.1	3.65	1.82	0.72	0.85	0.93
TF5.2	5.14	2.01	0.68	0.85	0.93
TF5.3	4.97	2.05	0.75	0.85	0.93
TF5.4	4.24	2.00	0.78	0.85	0.92
TS1.1	4.39	1.85	0.58	0.86	0.93
TS1.2	3.74	1.78	0.69	0.85	0.93
TS1.3	3.56	1.76	0.75	0.85	0.93
TS1.4	5.10	1.77	0.77	0.85	0.93
TS2.1	3.34	1.82	-0.05	0.87	0.94
TS2.2	3.53	1.64	0.15	0.87	0.93
TS2.3	3.98	1.61	0.51	0.86	0.93
TS2.4	3.17	1.57	0.05	0.87	0.93
LF1.1	4.01	1.95	-0.39	0.88	0.94
LF1.2	2.89	2.04	-0.65	0.88	0.94
LF1.3	4.09	1.77	-0.22	0.87	0.94
LF1.4	3.05	2.00	-0.63	0.88	0.94
LF2.1	3.26	2.00	-0.52	0.88	0.94
LF2.2	2.45	1.82	-0.65	0.88	0.94
LF2.3	3.23	1.99	-0.65	0.88	0.94
LF2.4	3.03	2.06	-0.56	0.88	0.94



Liderança transformacional

Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
scale	4.48	1.54	0.98	0.98



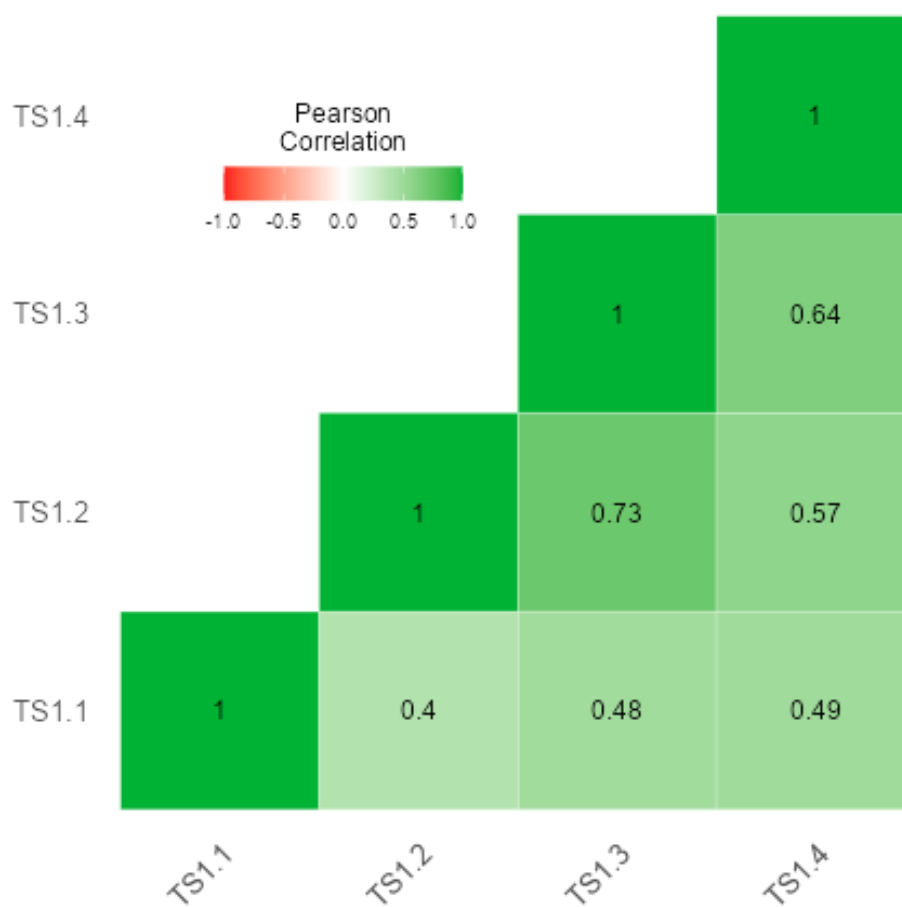
## Liderança transaccional

## Scale Reliability Statistics

	Mean	SD	Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
scale	4.20	1.46	0.83	0.84

## Item Reliability Statistics

	Mean	SD	Item-rest correlation	If item dropped	
				Cronbach's $\alpha$	McDonald's $\omega$
TS1.1	4.39	1.85	0.52	0.84	0.85
TS1.2	3.74	1.78	0.68	0.77	0.78
TS1.3	3.56	1.76	0.76	0.74	0.75
TS1.4	5.10	1.77	0.68	0.77	0.80





## APÊNDICE J - Análise Fatorial Confirmatória

NULL

lavaan 0.6-12 ended normally after 110 iterations

Estimator	ML
Optimization method	NLMINB
Number of model parameters	77
Number of observations	117

Model Test User Model:

	Standard	Robust
Test Statistic	580.101	468.293
Degrees of freedom	329	329
P-value (Chi-square)	0.000	0.000
Scaling correction factor		1.239
Satorra-Bentler correction		

Model Test Baseline Model:

Test statistic	4660.582	4616.175
Degrees of freedom	378	378
P-value	0.000	0.000
Scaling correction factor		1.010

User Model versus Baseline Model:

Comparative Fit Index (CFI)	0.941	0.967
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.933	0.962

Robust Comparative Fit Index (CFI)	0.960
Robust Tucker-Lewis Index (TLI)	0.954

Loglikelihood and Information Criteria:

Loglikelihood user model (H0)	-4655.719	-4655.719
Loglikelihood unrestricted model (H1)	-4365.668	-4365.668
Akaike (AIC)	9465.438	9465.438
Bayesian (BIC)	9678.125	9678.125
Sample-size adjusted Bayesian (BIC)	9434.720	9434.720

Root Mean Square Error of Approximation:

RMSEA	0.081	0.060
90 Percent confidence interval - lower	0.070	0.049
90 Percent confidence interval - upper	0.091	0.071
P-value RMSEA $\leq$ 0.05	0.000	0.072
Robust RMSEA		0.067
90 Percent confidence interval - lower		0.053
90 Percent confidence interval - upper		0.080

Standardized Root Mean Square Residual:

SRMR	0.049	0.049
------	-------	-------

Parameter Estimates:

Standard errors	Robust.sem
-----------------	------------

Information                      Expected  
Information saturated (h1) model      Structured

Latent Variables:

	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
AP =~						
AP4	1.000				1.845	0.968
AP2	0.832	0.040	20.940	0.000	1.535	0.903
AP5	0.987	0.020	49.006	0.000	1.821	0.984
AP6	0.970	0.031	31.047	0.000	1.790	0.959
AP7	0.887	0.047	18.962	0.000	1.637	0.895
AN =~						
AN9	1.000				2.060	0.948
AN4	0.946	0.038	25.081	0.000	1.948	0.951
AN7	0.993	0.033	30.467	0.000	2.045	0.957
REA =~						
REA2	1.000				1.717	0.940
REA1	0.925	0.052	17.822	0.000	1.589	0.899
REA3	0.992	0.049	20.318	0.000	1.703	0.918
REA6	0.872	0.053	16.488	0.000	1.498	0.843
LTF =~						
TF5.3	1.000				1.837	0.899
TF1.2	0.918	0.055	16.770	0.000	1.687	0.877
TF4.2	0.883	0.049	17.881	0.000	1.621	0.881
TF4.3	0.942	0.041	23.067	0.000	1.729	0.921
TF4.4	0.932	0.051	18.426	0.000	1.712	0.905
TF5.4	0.993	0.054	18.321	0.000	1.824	0.915
LTS =~						
TS1.3	1.000				1.531	0.872
TS1.2	0.877	0.071	12.349	0.000	1.342	0.757



TS1.4	0.905	0.096	9.437	0.000	1.386	0.785
LLF =~						
LF1.2	1.000			1.859	0.916	
LF1.4	0.988	0.043	22.989	0.000	1.837	0.921
LF2.3	0.834	0.073	11.349	0.000	1.550	0.783
CIT =~						
CAF5	1.000			1.659	0.908	
CAF3	0.949	0.039	24.137	0.000	1.573	0.877
CTA2	0.913	0.049	18.650	0.000	1.514	0.938
CTA3	0.941	0.043	21.744	0.000	1.561	0.974

## Covariances:

	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
AP ~~						
AN	-3.304	0.301	-10.980	0.000	-0.869	-0.869
REA	1.626	0.319	5.102	0.000	0.513	0.513
LTF	1.958	0.329	5.954	0.000	0.578	0.578
LTS	1.522	0.269	5.652	0.000	0.539	0.539
LLF	-1.680	0.355	-4.727	0.000	-0.490	-0.490
CIT	-1.218	0.308	-3.951	0.000	-0.398	-0.398
AN ~~						
REA	-1.614	0.370	-4.364	0.000	-0.456	-0.456
LTF	-2.165	0.361	-5.996	0.000	-0.572	-0.572
LTS	-1.599	0.293	-5.451	0.000	-0.507	-0.507
LLF	2.046	0.384	5.329	0.000	0.534	0.534
CIT	1.697	0.319	5.327	0.000	0.497	0.497
REA ~~						
LTF	1.376	0.365	3.768	0.000	0.436	0.436
LTS	1.129	0.287	3.940	0.000	0.429	0.429
LLF	-0.907	0.345	-2.632	0.008	-0.284	-0.284

CIT	-0.535	0.270	-1.979	0.048	-0.188	-0.188
LTF ~						
LTS	2.577	0.275	9.365	0.000	0.917	0.917
LLF	-2.869	0.373	-7.689	0.000	-0.840	-0.840
CIT	-1.410	0.312	-4.523	0.000	-0.463	-0.463
LTS ~						
LLF	-2.248	0.281	-8.008	0.000	-0.790	-0.790
CIT	-1.130	0.261	-4.326	0.000	-0.445	-0.445
LLF ~						
CIT	1.691	0.339	4.987	0.000	0.549	0.549

## Variances:

	Estimate	Std.Err	z-value	P(> z )	Std.lv	Std.all
.AP4	0.229	0.061	3.731	0.000	0.229	0.063
.AP2	0.536	0.076	7.027	0.000	0.536	0.185
.AP5	0.106	0.046	2.331	0.020	0.106	0.031
.AP6	0.281	0.102	2.758	0.006	0.281	0.081
.AP7	0.665	0.099	6.716	0.000	0.665	0.199
.AN9	0.480	0.106	4.518	0.000	0.480	0.102
.AN4	0.403	0.079	5.082	0.000	0.403	0.096
.AN7	0.387	0.084	4.618	0.000	0.387	0.085
.REA2	0.391	0.121	3.231	0.001	0.391	0.117
.REA1	0.601	0.133	4.508	0.000	0.601	0.192
.REA3	0.543	0.156	3.473	0.001	0.543	0.158
.REA6	0.915	0.262	3.491	0.000	0.915	0.290
.TF5.3	0.797	0.181	4.401	0.000	0.797	0.191
.TF1.2	0.858	0.147	5.853	0.000	0.858	0.232
.TF4.2	0.760	0.122	6.220	0.000	0.760	0.224
.TF4.3	0.538	0.089	6.076	0.000	0.538	0.153
.TF4.4	0.648	0.147	4.400	0.000	0.648	0.181

.TF5.4	0.649	0.148	4.378	0.000	0.649	0.163
.TS1.3	0.740	0.138	5.374	0.000	0.740	0.240
.TS1.2	1.346	0.225	5.981	0.000	1.346	0.428
.TS1.4	1.197	0.211	5.666	0.000	1.197	0.384
.LF1.2	0.660	0.185	3.571	0.000	0.660	0.160
.LF1.4	0.604	0.165	3.663	0.000	0.604	0.152
.LF2.3	1.519	0.302	5.023	0.000	1.519	0.387
.CAF5	0.587	0.096	6.115	0.000	0.587	0.176
.CAF3	0.743	0.107	6.935	0.000	0.743	0.231
.CTA2	0.316	0.073	4.327	0.000	0.316	0.121
.CTA3	0.132	0.037	3.537	0.000	0.132	0.051
AP	3.404	0.308	11.037	0.000	1.000	1.000
AN	4.243	0.349	12.162	0.000	1.000	1.000
REA	2.949	0.383	7.694	0.000	1.000	1.000
LTF	3.373	0.454	7.427	0.000	1.000	1.000
LTS	2.343	0.256	9.158	0.000	1.000	1.000
LLF	3.456	0.466	7.413	0.000	1.000	1.000
CIT	2.751	0.318	8.651	0.000	1.000	1.000

	lhs	op	rhs	est	se	z	pvalue	ci.lower	ci.upper	std.lv	std.all	std.nox
1	AP	=~	AP4	1.000	0.000	NA	NA	1.000	1.000	1.845	0.968	0.968
2	AP	=~	AP2	0.832	0.040	20.940	0.000	0.754	0.910	1.535	0.903	0.903
3	AP	=~	AP5	0.987	0.020	49.006	0.000	0.947	1.026	1.821	0.984	0.984
4	AP	=~	AP6	0.970	0.031	31.047	0.000	0.909	1.032	1.790	0.959	0.959
5	AP	=~	AP7	0.887	0.047	18.962	0.000	0.795	0.979	1.637	0.895	0.895
6	AN	=~	AN9	1.000	0.000	NA	NA	1.000	1.000	2.060	0.948	0.948
7	AN	=~	AN4	0.946	0.038	25.081	0.000	0.872	1.020	1.948	0.951	0.951
8	AN	=~	AN7	0.993	0.033	30.467	0.000	0.929	1.057	2.045	0.957	0.957
9	REA	=~	REA2	1.000	0.000	NA	NA	1.000	1.000	1.717	0.940	0.940
10	REA	=~	REA1	0.925	0.052	17.822	0.000	0.823	1.027	1.589	0.899	0.899

11	REA ≈	REA3	0.992	0.049	20.318	0.000	0.896	1.088	1.703	0.918	0.918
12	REA ≈	REA6	0.872	0.053	16.488	0.000	0.768	0.976	1.498	0.843	0.843
13	LTF ≈	TF5.3	1.000	0.000	NA	NA	1.000	1.000	1.837	0.899	0.899
14	LTF ≈	TF1.2	0.918	0.055	16.770	0.000	0.811	1.026	1.687	0.877	0.877
15	LTF ≈	TF4.2	0.883	0.049	17.881	0.000	0.786	0.980	1.621	0.881	0.881
16	LTF ≈	TF4.3	0.942	0.041	23.067	0.000	0.862	1.022	1.729	0.921	0.921
17	LTF ≈	TF4.4	0.932	0.051	18.426	0.000	0.833	1.031	1.712	0.905	0.905
18	LTF ≈	TF5.4	0.993	0.054	18.321	0.000	0.887	1.100	1.824	0.915	0.915
19	LTS ≈	TS1.3	1.000	0.000	NA	NA	1.000	1.000	1.531	0.872	0.872
20	LTS ≈	TS1.2	0.877	0.071	12.349	0.000	0.738	1.016	1.342	0.757	0.757
21	LTS ≈	TS1.4	0.905	0.096	9.437	0.000	0.717	1.093	1.386	0.785	0.785
22	LLF ≈	LF1.2	1.000	0.000	NA	NA	1.000	1.000	1.859	0.916	0.916
23	LLF ≈	LF1.4	0.988	0.043	22.989	0.000	0.904	1.073	1.837	0.921	0.921
24	LLF ≈	LF2.3	0.834	0.073	11.349	0.000	0.690	0.978	1.550	0.783	0.783
25	CIT ≈	CAF5	1.000	0.000	NA	NA	1.000	1.000	1.659	0.908	0.908
26	CIT ≈	CAF3	0.949	0.039	24.137	0.000	0.872	1.026	1.573	0.877	0.877
27	CIT ≈	CTA2	0.913	0.049	18.650	0.000	0.817	1.009	1.514	0.938	0.938
28	CIT ≈	CTA3	0.941	0.043	21.744	0.000	0.856	1.026	1.561	0.974	0.974
29	AP4 ~	AP4	0.229	0.061	3.731	0.000	0.109	0.350	0.229	0.063	0.063
30	AP2 ~	AP2	0.536	0.076	7.027	0.000	0.386	0.685	0.536	0.185	0.185
31	AP5 ~	AP5	0.106	0.046	2.331	0.020	0.017	0.195	0.106	0.031	0.031
32	AP6 ~	AP6	0.281	0.102	2.758	0.006	0.081	0.481	0.281	0.081	0.081
33	AP7 ~	AP7	0.665	0.099	6.716	0.000	0.471	0.859	0.665	0.199	0.199
34	AN9 ~	AN9	0.480	0.106	4.518	0.000	0.272	0.689	0.480	0.102	0.102
35	AN4 ~	AN4	0.403	0.079	5.082	0.000	0.248	0.558	0.403	0.096	0.096
36	AN7 ~	AN7	0.387	0.084	4.618	0.000	0.223	0.551	0.387	0.085	0.085
37	REA2 ~	REA2	0.391	0.121	3.231	0.001	0.154	0.628	0.391	0.117	0.117
38	REA1 ~	REA1	0.601	0.133	4.508	0.000	0.340	0.862	0.601	0.192	0.192
39	REA3 ~	REA3	0.543	0.156	3.473	0.001	0.237	0.850	0.543	0.158	0.158
40	REA6 ~	REA6	0.915	0.262	3.491	0.000	0.401	1.428	0.915	0.290	0.290

41	TF5.3	TF5.3	0.797	0.181	4.401	0.000	0.442	1.152	0.797	0.191	0.191
42	TF1.2	TF1.2	0.858	0.147	5.853	0.000	0.571	1.145	0.858	0.232	0.232
43	TF4.2	TF4.2	0.760	0.122	6.220	0.000	0.520	0.999	0.760	0.224	0.224
44	TF4.3	TF4.3	0.538	0.089	6.076	0.000	0.365	0.712	0.538	0.153	0.153
45	TF4.4	TF4.4	0.648	0.147	4.400	0.000	0.359	0.937	0.648	0.181	0.181
46	TF5.4	TF5.4	0.649	0.148	4.378	0.000	0.359	0.940	0.649	0.163	0.163
47	TS1.3	TS1.3	0.740	0.138	5.374	0.000	0.470	1.010	0.740	0.240	0.240
48	TS1.2	TS1.2	1.346	0.225	5.981	0.000	0.905	1.787	1.346	0.428	0.428
49	TS1.4	TS1.4	1.197	0.211	5.666	0.000	0.783	1.611	1.197	0.384	0.384
50	LF1.2	LF1.2	0.660	0.185	3.571	0.000	0.298	1.023	0.660	0.160	0.160
51	LF1.4	LF1.4	0.604	0.165	3.663	0.000	0.281	0.928	0.604	0.152	0.152
52	LF2.3	LF2.3	1.519	0.302	5.023	0.000	0.926	2.111	1.519	0.387	0.387
53	CAF5	CAF5	0.587	0.096	6.115	0.000	0.399	0.775	0.587	0.176	0.176
54	CAF3	CAF3	0.743	0.107	6.935	0.000	0.533	0.953	0.743	0.231	0.231
55	CTA2	CTA2	0.316	0.073	4.327	0.000	0.173	0.459	0.316	0.121	0.121
56	CTA3	CTA3	0.132	0.037	3.537	0.000	0.059	0.205	0.132	0.051	0.051
57	AP	AP	3.404	0.308	11.037	0.000	2.800	4.009	1.000	1.000	1.000
58	AN	AN	4.243	0.349	12.162	0.000	3.559	4.926	1.000	1.000	1.000
59	REA	REA	2.949	0.383	7.694	0.000	2.198	3.700	1.000	1.000	1.000
60	LTF	LTF	3.373	0.454	7.427	0.000	2.483	4.263	1.000	1.000	1.000
61	LTS	LTS	2.343	0.256	9.158	0.000	1.842	2.845	1.000	1.000	1.000
62	LLF	LLF	3.456	0.466	7.413	0.000	2.542	4.369	1.000	1.000	1.000
63	CIT	CIT	2.751	0.318	8.651	0.000	2.128	3.375	1.000	1.000	1.000
64	AP	AN	-3.304	0.301	-10.980	0.000	-3.893	-2.714	-0.869	-0.869	-0.869
65	AP	REA	1.626	0.319	5.102	0.000	1.001	2.250	0.513	0.513	0.513
66	AP	LTF	1.958	0.329	5.954	0.000	1.313	2.602	0.578	0.578	0.578
67	AP	LTS	1.522	0.269	5.652	0.000	0.994	2.049	0.539	0.539	0.539
68	AP	LLF	-1.680	0.355	-4.727	0.000	-2.377	-0.983	-0.490	-0.490	-0.490
69	AP	CIT	-1.218	0.308	-3.951	0.000	-1.822	-0.614	-0.398	-0.398	-0.398
70	AN	REA	-1.614	0.370	-4.364	0.000	-2.339	-0.889	-0.456	-0.456	-0.456

71	AN	~	LTF	-2.165	0.361	-5.996	0.000	-2.873	-1.457	-0.572	-0.572	-0.572
72	AN	~	LTS	-1.599	0.293	-5.451	0.000	-2.175	-1.024	-0.507	-0.507	-0.507
73	AN	~	LLF	2.046	0.384	5.329	0.000	1.293	2.798	0.534	0.534	0.534
74	AN	~	CIT	1.697	0.319	5.327	0.000	1.073	2.321	0.497	0.497	0.497
75	REA	~	LTF	1.376	0.365	3.768	0.000	0.660	2.091	0.436	0.436	0.436
76	REA	~	LTS	1.129	0.287	3.940	0.000	0.567	1.690	0.429	0.429	0.429
77	REA	~	LLF	-0.907	0.345	-2.632	0.008	-1.582	-0.232	-0.284	-0.284	-0.284
78	REA	~	CIT	-0.535	0.270	-1.979	0.048	-1.065	-0.005	-0.188	-0.188	-0.188
79	LTF	~	LTS	2.577	0.275	9.365	0.000	2.038	3.117	0.917	0.917	0.917
80	LTF	~	LLF	-2.869	0.373	-7.689	0.000	-3.600	-2.138	-0.840	-0.840	-0.840
81	LTF	~	CIT	-1.410	0.312	-4.523	0.000	-2.021	-0.799	-0.463	-0.463	-0.463
82	LTS	~	LLF	-2.248	0.281	-8.008	0.000	-2.799	-1.698	-0.790	-0.790	-0.790
83	LTS	~	CIT	-1.130	0.261	-4.326	0.000	-1.641	-0.618	-0.445	-0.445	-0.445
84	LLF	~	CIT	1.691	0.339	4.987	0.000	1.027	2.356	0.549	0.549	0.549

### APÊNDICE K - Comparações dos Dados Sociodemográficos

#### One-Way ANOVA

		<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
AP	Welch's	163.47	3	55.32	<.001
	Fisher's	145.65	3	113	<.001
AN	Welch's	297.12	3	55.39	<.001
	Fisher's	134.31	3	113	<.001
REA	Welch's	47.36	3	54.85	<.001
	Fisher's	46.42	3	113	<.001
LTF	Welch's	15.95	3	54.54	<.001
	Fisher's	15.72	3	113	<.001
LTS	Welch's	9.53	3	54.13	<.001
	Fisher's	9.43	3	113	<.001
LLF	Welch's	10.93	3	52.70	<.001
	Fisher's	10.00	3	113	<.001
CIT	Welch's	7.02	3	54.34	<.001
	Fisher's	7.26	3	113	<.001

#### Normality Test (Shapiro-Wilk)

	<b>W</b>	<b>p</b>
AP	0.98	0.211
AN	0.97	0.022
REA	0.99	0.833
LTF	0.96	0.004
LTS	0.97	0.019
LLF	0.97	0.006
CIT	0.99	0.663

Note. A low p-value suggests a violation of the assumption of normality

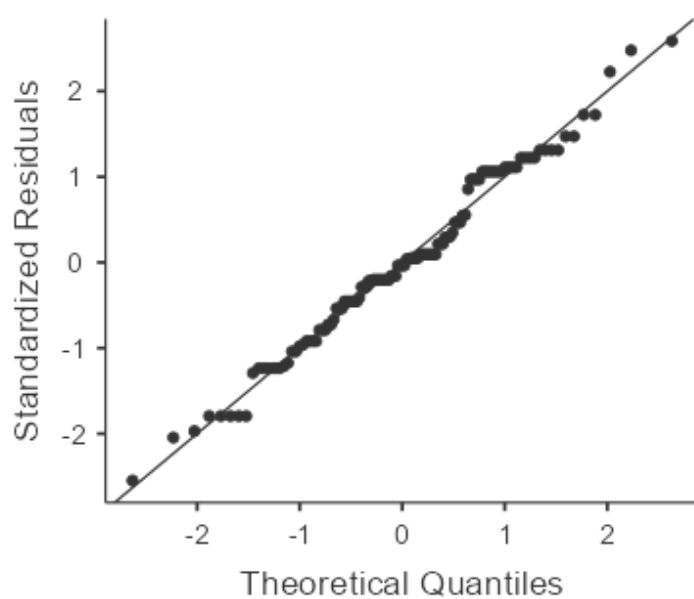
#### Homogeneity of Variances Test (Levene's)

	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
AP	5.47	3	113	0.002
AN	6.59	3	113	<.001

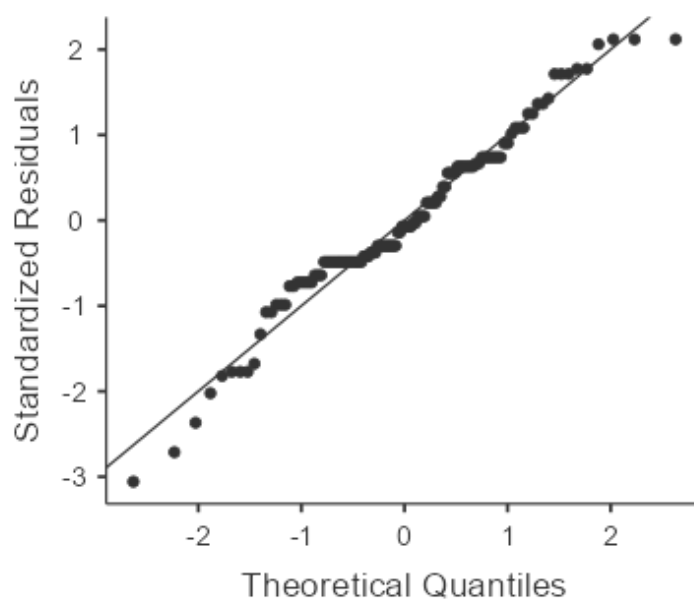
## Homogeneity of Variances Test (Levene's)

	<b>F</b>	<b>df1</b>	<b>df2</b>	<b>p</b>
REA	3.20	3	113	0.026
LTF	4.95	3	113	0.003
LTS	0.69	3	113	0.561
LLF	7.84	3	113	<.001
CIT	0.44	3	113	0.725

AP

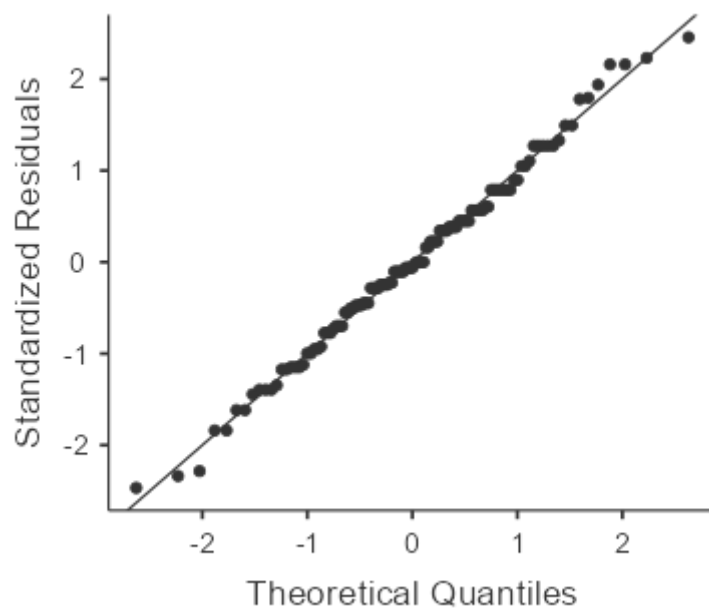


AN

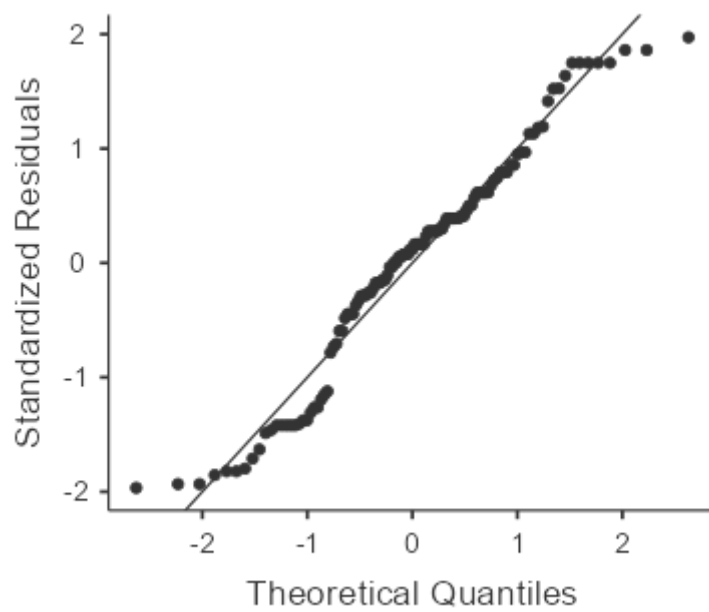




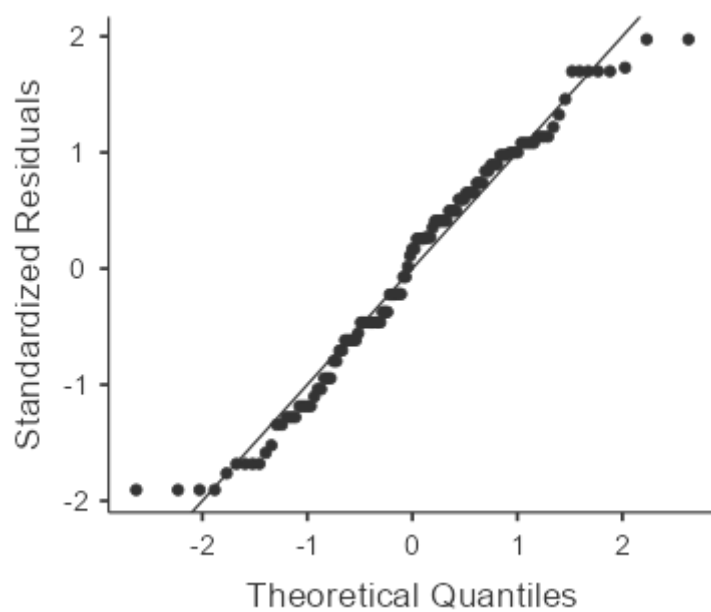
REA



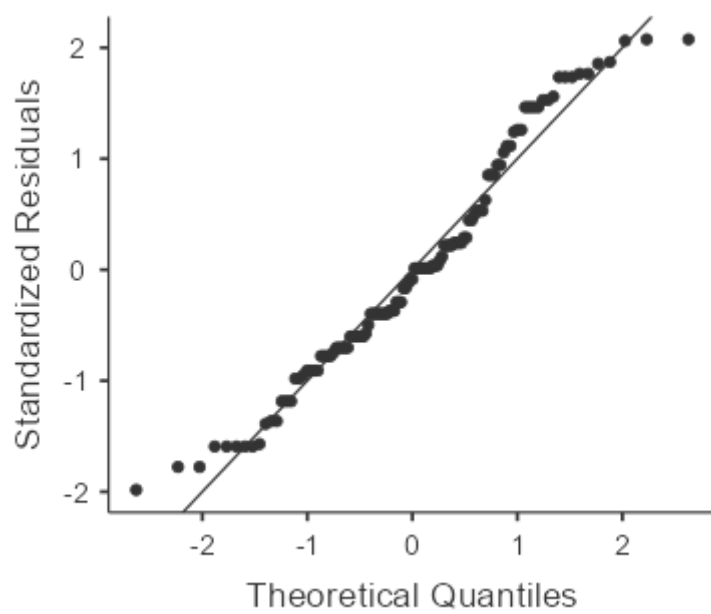
LTF



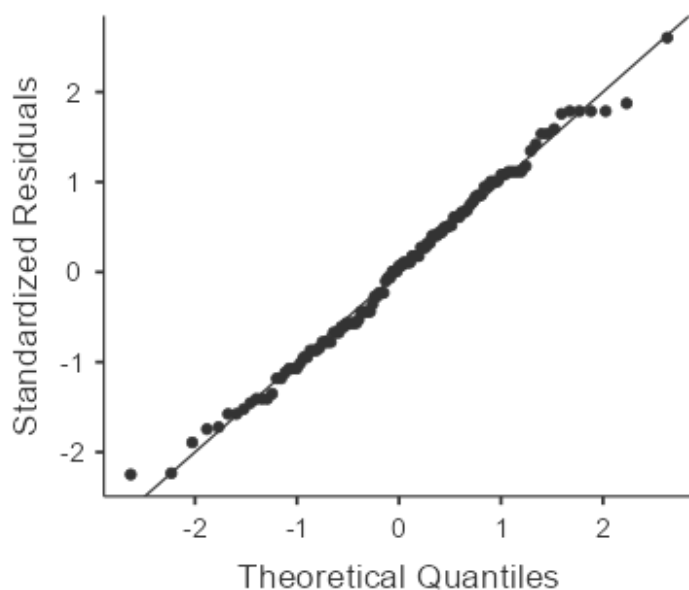
LTS



LLF



CIT



## Tukey Post-Hoc Test – AP

		Mal-estar	Bem-estar baixo	Bem-estar médio	Bem-estar alto
Mal-estar	Mean difference	—	-1.06***	-2.96***	-4.19***
	t-value	—	-4.85	-12.12	-18.02
	df	—	113.00	113.00	113.00
Bem-estar baixo	Mean difference	—	—	-1.90***	-3.13***
	t-value	—	—	-9.25	-16.35
	df	—	—	113.00	113.00
Bem-estar médio	Mean difference	—	—	—	-1.24***
	t-value	—	—	—	-5.60
	df	—	—	—	113.00
Bem-estar alto	Mean difference	—	—	—	—
	t-value	—	—	—	—
	df	—	—	—	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Tukey Post-Hoc Test – AN

		Mal-estar	Bem-estar baixo	Bem-estar médio	Bem-estar alto
Mal-estar	Mean difference	—	1.45***	3.71***	4.93
	t-value	—	5.47	12.52	17.49
	df	—	113.00	113.00	113.00
Bem-estar baixo	Mean difference	—	—	2.26***	3.49
	t-value	—	—	9.07	15.00
	df	—	—	113.00	113.00
Bem-estar médio	Mean difference	—	—	—	1.23
	t-value	—	—	—	4.59
	df	—	—	—	113.00
Bem-estar alto	Mean difference	—	—	—	—
	t-value	—	—	—	—
	df	—	—	—	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Tukey Post-Hoc Test – REA

		Mal-estar	Bem-estar baixo	Bem-estar médio	Bem-estar alto
Mal-estar	Mean difference	—	-2.29***	-2.73***	-3.84***
	t-value	—	-7.45	-7.90	-11.69
	df	—	113.00	113.00	113.00
Bem-estar baixo	Mean difference	—	—	-0.43	-1.55***
	t-value	—	—	-1.48	-5.71
	df	—	—	113.00	113.00
Bem-estar médio	Mean difference	—	—	—	-1.12**
	t-value	—	—	—	-3.58
	df	—	—	—	113.00
Bem-estar alto	Mean difference	—	—	—	—
	t-value	—	—	—	—
	df	—	—	—	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Tukey Post-Hoc Test – LTF

		Mal-estar	Bem-estar baixo	Bem-estar médio	Bem-estar alto
Mal-estar	Mean difference	—	-0.80	-2.23***	-2.50***
	t-value	—	-1.95	-4.88	-5.72
	df	—	113.00	113.00	113.00
Bem-estar baixo	Mean difference	—	—	-1.44**	-1.70***
	t-value	—	—	-3.74	-4.73
	df	—	—	113.00	113.00
Bem-estar médio	Mean difference	—	—	—	-0.26
	t-value	—	—	—	-0.63
	df	—	—	—	113.00
Bem-estar alto	Mean difference	—	—	—	—
	t-value	—	—	—	—
	df	—	—	—	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Tukey Post-Hoc Test – LTS

		Mal-estar	Bem-estar baixo	Bem-estar médio	Bem-estar alto
Mal-estar	Mean difference	—	-0.34	-1.21*	-1.80***
	t-value	—	-0.90	-2.86	-4.44
	df	—	113.00	113.00	113.00
Bem-estar baixo	Mean difference	—	—	-0.87	-1.46***
	t-value	—	—	-2.43	-4.36
	df	—	—	113.00	113.00
Bem-estar médio	Mean difference	—	—	—	-0.59
	t-value	—	—	—	-1.53
	df	—	—	—	113.00
Bem-estar alto	Mean difference	—	—	—	—
	t-value	—	—	—	—
	df	—	—	—	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Tukey Post-Hoc Test – LLF

		Mal-estar	Bem-estar baixo	Bem-estar médio	Bem-estar alto
Mal-estar	Mean difference	—	0.60	1.73**	2.22***
	t-value	—	1.33	3.45	4.65
	df	—	113.00	113.00	113.00
Bem-estar baixo	Mean difference	—	—	1.13*	1.63***
	t-value	—	—	2.68	4.13
	df	—	—	113.00	113.00
Bem-estar médio	Mean difference	—	—	—	0.49
	t-value	—	—	—	1.09
	df	—	—	—	113.00
Bem-estar alto	Mean difference	—	—	—	—
	t-value	—	—	—	—
	df	—	—	—	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Tukey Post-Hoc Test – CIT

		Mal-estar	Bem-estar baixo	Bem-estar médio	Bem-estar alto
Mal-estar	Mean difference	—	0.68	1.29*	1.88***
	t-value	—	1.68	2.82	4.32
	df	—	113.00	113.00	113.00
Bem-estar baixo	Mean difference	—	—	0.60	1.19**
	t-value	—	—	1.57	3.33
	df	—	—	113.00	113.00
Bem-estar médio	Mean difference	—	—	—	0.59
	t-value	—	—	—	1.43
	df	—	—	—	113.00
Bem-estar alto	Mean difference	—	—	—	—
	t-value	—	—	—	—
	df	—	—	—	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Games-Howell Post-Hoc Test – AP

		Mal-estar	Bem-estar baixo	Bem-estar médio	Bem-estar alto
Mal-estar	Mean difference	—	-1.06***	-2.96***	-4.19***
	t-value	—	-4.26	-13.05	-18.70
	df	—	41.68	30.83	30.37
Bem-estar baixo	Mean difference	—	—	-1.90***	-3.13***
	t-value	—	—	-10.04	-16.84
	df	—	—	65.00	69.49
Bem-estar médio	Mean difference	—	—	—	-1.24***
	t-value	—	—	—	-7.91
	df	—	—	—	50.67
Bem-estar alto	Mean difference	—	—	—	—
	t-value	—	—	—	—
	df	—	—	—	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Games-Howell Post-Hoc Test – AN

		Mal-estar	Bem-estar baixo	Bem-estar médio	Bem-estar alto
Mal-estar	Mean difference	—	1.45***	3.71***	4.93***
	t-value	—	6.29	13.57	28.75
	df	—	60.32	36.32	37.94
Bem-estar baixo	Mean difference	—	—	2.26***	3.49***
	t-value	—	—	7.56	16.59
	df	—	—	49.48	63.13
Bem-estar médio	Mean difference	—	—	—	1.23***
	t-value	—	—	—	4.78
	df	—	—	—	31.52
Bem-estar alto	Mean difference	—	—	—	—
	t-value	—	—	—	—
	df	—	—	—	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Games-Howell Post-Hoc Test – REA

		Mal-estar	Bem-estar baixo	Bem-estar médio	Bem-estar alto
Mal-estar	Mean difference	—	-2.29***	-2.73***	-3.84***
	t-value	—	-6.63	-8.05	-11.83
	df	—	39.00	34.31	31.59
Bem-estar baixo	Mean difference	—	—	-0.43	-1.55***
	t-value	—	—	-1.55	-5.96
	df	—	—	61.54	70.94
Bem-estar médio	Mean difference	—	—	—	-1.12***
	t-value	—	—	—	-4.47
	df	—	—	—	48.58
Bem-estar alto	Mean difference	—	—	—	—
	t-value	—	—	—	—
	df	—	—	—	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Games-Howell Post-Hoc Test – LTF

		Mal-estar	Bem-estar baixo	Bem-estar médio	Bem-estar alto
Mal-estar	Mean difference	—	-0.80	-2.23***	-2.50***
	t-value	—	-1.65	-4.83	-5.54
	df	—	36.60	31.08	29.21
Bem-estar baixo	Mean difference	—	—	-1.44***	-1.70***
	t-value	—	—	-4.05	-5.02
	df	—	—	63.43	70.65
Bem-estar médio	Mean difference	—	—	—	-0.26
	t-value	—	—	—	-0.84
	df	—	—	—	49.37
Bem-estar alto	Mean difference	—	—	—	—
	t-value	—	—	—	—
	df	—	—	—	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Games-Howell Post-Hoc Test – LTS

		Mal-estar	Bem-estar baixo	Bem-estar médio	Bem-estar alto
Mal-estar	Mean difference	—	-0.34	-1.21*	-1.80***
	t-value	—	-0.80	-2.75	-4.22
	df	—	34.54	35.17	33.27
Bem-estar baixo	Mean difference	—	—	-0.87	-1.46***
	t-value	—	—	-2.56	-4.55
	df	—	—	55.39	68.89
Bem-estar médio	Mean difference	—	—	—	-0.59
	t-value	—	—	—	-1.73
	df	—	—	—	49.31
Bem-estar alto	Mean difference	—	—	—	—
	t-value	—	—	—	—
	df	—	—	—	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Games-Howell Post-Hoc Test – LLF

		Mal-estar	Bem-estar baixo	Bem-estar médio	Bem-estar alto
Mal-estar	Mean difference	—	0.60	1.73*	2.22**
	t-value	—	1.06	3.05	4.22
	df	—	31.81	31.56	25.55
Bem-estar baixo	Mean difference	—	—	1.13*	1.63***
	t-value	—	—	2.83	4.76
	df	—	—	57.86	69.83
Bem-estar médio	Mean difference	—	—	—	0.49
	t-value	—	—	—	1.40
	df	—	—	—	42.65
Bem-estar alto	Mean difference	—	—	—	—
	t-value	—	—	—	—
	df	—	—	—	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Games-Howell Post-Hoc Test – CIT

		Mal-estar	Bem-estar baixo	Bem-estar médio	Bem-estar alto
Mal-estar	Mean difference	—	0.68	1.29*	1.88***
	t-value	—	1.59	2.80	4.22
	df	—	36.20	38.13	37.63
Bem-estar baixo	Mean difference	—	—	0.60	1.19**
	t-value	—	—	1.62	3.37
	df	—	—	52.10	65.70
Bem-estar médio	Mean difference	—	—	—	0.59
	t-value	—	—	—	1.52
	df	—	—	—	49.89
Bem-estar alto	Mean difference	—	—	—	—
	t-value	—	—	—	—
	df	—	—	—	—

Note. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

## Kruskal-Wallis

	$\chi^2$	df	p	$\epsilon^2$
LTF	32.39	3	< .001	0.28
LTS	22.09	3	< .001	0.19
LLF	22.14	3	< .001	0.19

## Pairwise comparisons - LTF

		W	p
Mal-estar	Bem-estar baixo	2.49	0.293
Mal-estar	Bem-estar médio	5.36	< .001
Mal-estar	Bem-estar alto	6.51	< .001
Bem-estar baixo	Bem-estar médio	4.61	0.006
Bem-estar baixo	Bem-estar alto	5.51	< .001
Bem-estar médio	Bem-estar alto	1.68	0.635

## Pairwise comparisons - LTS

		W	p
Mal-estar	Bem-estar baixo	1.16	0.844
Mal-estar	Bem-estar médio	3.56	0.058
Mal-estar	Bem-estar alto	5.20	0.001
Bem-estar baixo	Bem-estar médio	3.09	0.127
Bem-estar baixo	Bem-estar alto	5.50	< .001
Bem-estar médio	Bem-estar alto	2.38	0.334

## Pairwise comparisons - LLF

		W	p
Mal-estar	Bem-estar baixo	-1.54	0.697
Mal-estar	Bem-estar médio	-3.73	0.041
Mal-estar	Bem-estar alto	-4.96	0.003
Bem-estar baixo	Bem-estar médio	-3.51	0.063
Bem-estar baixo	Bem-estar alto	-5.51	< .001
Bem-estar médio	Bem-estar alto	-1.69	0.631



## ANEXO A - Publicação da Intranet do IFSC com o Resultado para o *Campus Xanxerê* sobre a Pesquisa de Qualidade de Vida no Trabalho Realizada em 2019 na Instituição

### XANXERE

#### Categoria: DOCENTES

#### Quando penso no meu trabalho, o que me causa INSATISFAÇÃO é:

- A forma degradante como sou tratada por meus superiores e a falta de isonomia nas oportunidades e tratamento no câmpus (Xanxerê);
- local de trabalho inadequado para concentração; desorganização no estoque de materiais e mesas de café; falta de clareza em indicações para cargos e chefias; falta de diálogo; imposição de ideias; falta de democracia na tomada de decisões onde você também está envolvido; falta de valorização do seu trabalho; falta de cuidado com a saúde física e principalmente, emocional do servidor; falta de apoio pedagógico ao docente; falta de uma base pedagógica ao departamento pedagógico, coordenações e DEPE; ferramentas que não mensuram realmente o quanto você trabalha; soluções que mais atrapalham a execução de tarefas do que auxiliam (ex: encontrar o guarda para abrir salas e impressão de cópias com senha); não há interesse em promover a união dos servidores; há servidores e discentes que são tratados com "regalias"; e trabalhadores terceirizados que são praticamente invisíveis no câmpus.
- Saber que as chefias não tem capacidade de organizar e influenciar na melhoria do trabalho. As normas não são as mesmas para todas as pessoas. Muitos servidores tem regalias por serem amigos da chefia. Chefia imediada não aceita opinião, faz as coisas sem levar em consideração dos docentes. Não temos um local adequado pro trabalho. Me decepcionei muito quando comecei a trabalhar no IFSC. O IFSC perdem muito em termos de organização, tecnologia das entidades primadas.
- "-Falta de reconhecimento; -Falta de espaço para o trabalho do professor; -Falta de tempo para a correção dos trabalhos dos alunos; -Falta de espaço adequado para os estudantes (biblioteca, espaços de interação); -Falta de uma gestão que se preocupe em receber/acolher bem os servidores, principalmente no que tange ao apoio profissional; -Excesso de diferentes atividades controladoras do nosso trabalho, que prejudicam o tempo de trabalho em questões importantes, como o planejamento de uma aula e a formação do professor."
- a falta de reconhecimento dos profissionais da área técnica em relação à área básica e o fato de residir muito longe do meu local de trabalho.
- Discussões simples que se tornam complicadas e levam horas numa reunião.
- "O excesso de burocracia com preenchimento/cumprimento nem sempre suficientemente claro. A pouca antecedência com que atividades não ordinárias são marcadas."
- Falta de infraestrutura (laboratórios) para realizar uma aula com qualidade aos alunos.
- Falta de diálogo horizontal - professores e estudatnes, e vertical - diretoria, chefia, professores e estudantes.
- A burocracia exagerada em diversos processos, a falta de infraestrutura na minha área de atuação e a diversidade de atividades que desenvolvo.
- Estrutura do campus
- Pouco interesse dos servidores em colaborar com os objetivos institucionais e entender que a instituição depende de todos e não somente das chefias.
- Oportunidade de capacitação stricto sensu para servidores do Oeste (editais nunca criam pontuação maior para servidores com menor condições de capacitação por motivo geográfico).

#### Quando penso no meu trabalho, o que me causa SATISFAÇÃO é:

- O trabalho que realizo junto aos alunos e o reconhecimento dos mesmos.
- estar envolvido em projetos que incluam os menos favorecidos da comunidade interna e externa. Praticar tarefas que eu dou conta e que me causem satisfação. Ter feedback do câmpus e reconhecimento.

- Estar junto ao alunos, atuando diretamente na formação acadêmica deles
- O que me causa satisfação é o trabalho em sala de aula: os estudantes são a minha satisfação.
- saber que posso idealizar projetos e executá-los dentro de minha carga horária.
- Reconhecimento do meu trabalho pelos meus alunos.
- As características da instituição que buscam uma maior organização.
- A oportunidade de transformar jovens e adultos por meio da educação, e ensinar uma profissão a eles.
- Autonomia e liberdade de decisão
- A possibilidade de melhorar a região que cada câmpus atende.
- Crescimento dos alunos
- A diferença que ela faz na comunidade e na vida dos alunos que estudam nela.
- Boas condições de trabalho para exercício da docência e de aprendizado para os alunos.

#### **Na minha opinião, QVT é:**

- Ser RESPEITADO e RECONHECIDO, coisas que não sou no ambiente de trabalho doentio que preciso frequentar.
- não usar horas livres apenas para pensar em atividades e/ou corrigir atividades de alunos e assim, ter tempo para cuidar da minha família e saúde e continuar me capacitando.
- Péssima, pois meu horário de planejamento não é possível trabalhar, não temos estrutura física adequada. então vou no trabalho e acabo levando tudo pra fazer em casa.
- "-Espaço adequado para trabalho; -Direitos atendidos na mesma proporção dos deveres cobrados."
- Harmonizar a vida pessoal à vida profissional, além de RECONHECIMENTO dos colegas de trabalho.
- Como professor, levo muito trabalho para casa, então uma qualidade de vida que vejo é a flexibilidade de horário de trabalho.
- Ter a oportunidade de desenvolver suas competências e sentir que seu trabalho está efetivamente contribuindo com o local onde você está, com as pessoas com quem você está trabalhando e com a comunidade.
- Bom ambiente de trabalho, com espaços adequados para realização de atividades e boa relação com os colegas de trabalho.
- é ter um diálogo constante, horizontal e coletivo sobre nossas atividades técnicas, profissionais e educativas, avaliando com qualidade e responsabilidade os limites, as decisões, as políticas e os valores éticos e estéticos da missão do IFSC
- Desempenhar meu papel na instituição com alegria e prazer, tendo as condições adequadas para implementação das minhas atividades.
- Gostar daquilo q faz
- Ter um ambiente de trabalho adequado (espaço físico, e relacionamento) para poder se empenhar no alcance de objetivos institucionais, delimitados pelo conjunto de servidores e com a colaboração de todos.
- ... acordar segunda-feira feliz!

#### **Sugestões para melhorar a QVT:**

- A única solução para meu câmpus é a troca das chefias imediatas e de coordenadores de curso.
- "1. local de trabalho apropriado; 2.local de descanso para servidores e alunos; 3.restaurante no câmpus; 4.vestiário e banheiro com chuveiro; 5. ginásio de esportes; 6.anfiteatro; 7.salas temáticas; 8.acompanhamento de profissionais da saúde. 9. maior envolvimento das chefias

em relação aos trabalhos. 10. maior planejamento coletivo. 11. maior divisão de tarefas de modo justo"

- "Formar chefias mais competentes e menos manipuladoras. Que as normas sejam as mesmas para todos os servidores, e não feitas pelas amizades. Melhorar a estrutura física do Câmpus."
- "-Reconhecimento; -Espaço para o trabalho do professor; -Tempo adequado para a correção dos trabalhos dos alunos; -Espaço adequado para os estudantes (biblioteca, espaços de interação); -Uma gestão que se preocupe em receber/acolher bem os servidores, principalmente no que tange ao apoio profissional; -Redução das tarefas controladoras do nosso trabalho, que prejudicam o tempo de trabalho em questões importantes, como o planejamento de uma aula e a formação do professor."
- Sugiro maior mediação da chefia imediata na condução das atividades para que os ambientes sejam menos competitivos. A cada edital, disputamos vaga com colegas... isso acaba gerando intrigas desnecessárias, cujas propostas poderiam ser articuladas coletivamente.
- Estender este questionário aos alunos para que possam ser diagnosticados seus anseios e verificar suas dificuldades. Para que possa ser reduzido o índice de evasão do IFSC.
- As perguntas são boas, mas cabe uma contextualização. Devido a proximidade com alguns colegas nossa avaliação interpessoal é seletiva, e portanto a crítica é direcionada e pontual. É necessário criar um canal onde se possa mostrar os pontos necessários de mudanças urgentes no que tange o papel do professor, a gestão docente e discente, administração. Etc.
- Acredito que deveria existir um profissional que atuasse diretamente e cotidianamente na relação interpessoal dos servidores. São feitas inúmeras reuniões, mas raras são aquelas que trabalham as questões de relacionamento no câmpus. Essa deficiência impacta diretamente no planejamento e ações de cada servidor e do câmpus como um todo.
- Mais capacitações e melhoria da estrutura do campus
- "Conscientizar que todos são atores neste processo. Incentivar para que todos algum dia assumam alguma coordenação. Melhorar os espaços físicos, salas de trabalho adequadas e não compartilhadas com 30 colegas."
- Condições de interação entre servidores: promoção de atividades recreativas (gincanas), torneios esportivos, clubes de férias (mesmo que por associação de funcionários)...



### **Categoria: TAE**

#### **Quando penso no meu trabalho, o que me causa INSATISFAÇÃO é:**

- Fofoca
- Relacionamento entre colegas de trabalho
- "-Processos administrativos lentos e diferenciados para cada pessoa; -Políticas internas favorecem quem ""puxa o saco"" das pessoas com altos privilégios administrativos na instituição; -Poucos incentivos de qualificação profissional -Pessoas que pedem auxílios (transporte, insalubridade, periculosidade, etc) é visto como uma DESPESA para o campus e não como uma melhoria de vida para o servidor pedinte. -Acumulação de tarefas para algumas pessoas devido a falta de servidores necessários para a demanda do campus;"
- Infraestrutura física não está adequada. Não tenho sala própria para que possa passar feedback para os servidores subordinados a mim. Isso faz muita diferença no trabalho.
- Que ainda faltam normativas, definição de fluxos que deixem mais clara a realização das minhas atribuições. Acho que o IFSC está avançando, mas tem muito para caminhar neste sentido.
- "- A quantidade trabalho é exagerada para o número pequeno de servidores realizar - precisa de mais servidores no setor que atuo - Os processos não são totalmente conhecidos, melhorou muito no último ano, mas ainda temos muitas dúvidas a respeito de diversos procedimentos em processos - Estamos amontoados feito ""sardinhas enlatadas"" em uma sala de mais ou menos 45 m2, nesta, estão alocados 8 servidores, cadeiras, mesas, armários, frigobar, impressora etc. Não temos privacidade nenhuma para tratar dos assuntos específicos do setor, pois todos ouvem, os servidores não se sentem à vontade em procurar nosso setor, por isso, nossa caixa de e-mail está sempre lotada, muitas vezes temos que agendar horário com os colegas e buscar sala vazia (que nunca tem!) para tratar dos assuntos com maior privacidade, isso está insustentável!"
- Tratamentos diferenciados para as mesmas infrações, quem tem relacionamento pessoal com as chefias tem mais oportunidades e menos punições. Falta de repasse de atividades, principalmente quando se trata de sucessão de coordenação. Definir que tipo de profissional se quer formar. Falta de espaço físico. Falta de planejamento e visão estratégica nas decisões do câmpus.
- Estrutura física
- "Insatisfação referente a posição das chefias e reitera nos casos de reivindicação salarial e lutas em movimentos pelos direitos da nossa classe de trabalhadores, pois não podemos deixar que em futuro próximos nossa carreira esteja tão devastada quanto a carreira dos nossos colegas trabalhadores de órgãos estaduais e municipais.. Insatisfação quanto a falta de isonomia no cumprimento de jornada de trabalho, rigor no cumprimento de horário de batida de ponto, que às vezes não é aquele que o setor precisa em dias específicos, mas há que se cumprir o horário acordado com a chefia, e só pode ser alterado mediante autorização e posterior prestação de contas. Falta de estrutura física para desenvolver as atividades adequadamente e com mais eficiências.  
Me sinto muito desconfortável em ter de usar o mesmo banheiro/sanitário que o público me geral usa, pois sabe-se que nosso público não é inteligente o suficiente para zelar pela limpeza deste ambiente e nosso contrato com os serviços de limpeza terceirizados não está com pessoal disponível para limpar os banheiro durante o dia todo, é horrível."
- Estrutura física - pouco espaço para podermos crescer mais e muitas pessoas em uma mesma sala.
- meu salário

#### **Quando penso no meu trabalho, o que me causa SATISFAÇÃO é:**

- Inclusão Social
- Fazer parte do processo de ensino e aprendizagem
- "-Saber que estamos favorecendo pessoas de menor classe social, com poucas condições financeiras oferecendo uma qualidade de estudo igual ou superior que escolas particulares; -Trabalhar e compartilhar ideias com pessoas de diferentes lugares; -Estabilidade profissional; -Salário acima da média de empresas privadas;"
- Saber que faço meu melhor.
- Poder ajudar na realização das atividades e ver a comunidade ser atendida pelas ofertas de cursos.
- O que anima é a equipe, meus colegas de trabalho são sempre colaborativos, há harmonia, não há desentendimentos, muito bom!
- Relativa segurança do "emprego", poder servir à comunidade, participar da formação de tantos alunos, interagir e trocar conhecimentos com profissionais de diferentes áreas, trabalhar em uma instituição que oferece ensino gratuito e de qualidade.
- Estabilidade
- Ver que a procura pelos nossos cursos aumentou significativamente nos últimos anos; perceber que, se comparados a outras instituições de ensino, fazemos a diferença em nosso trabalho porque, por mais que não estejamos satisfeitos com a remuneração, ainda assim estamos mais satisfeitos que os trabalhadores das outras instituições de ensino e mesmo com a nossa dificuldade de estrutura física no campus, conseguimos desenvolver atividades que atendem, ao menos parcialmente, aos anseios da comunidade.
- Possibilidades para capacitação e incentivo para o aperfeiçoamento constante.
- a qualidade da instituição

#### **Na minha opinião, QVT é:**

- Estar feliz profissionalmente, pessoalmente e ter satisfação em trabalhar com a sociedade.
- Ter condições adequadas (espaço físico) e boa relação interpessoal entre colegas de trabalho.
- "-Ter o respeito dos colegas de trabalho; -Ter o incentivo e ser reconhecido pelo trabalho exercido; -Receber o incentivo para qualificação profissional; -Não haver pressão demasiada para a conclusão de uma tarefa; -Ter um espaço, mesa, cadeira confortável além de computadores adequados para o trabalho. -Ser tratado com igualdade; -Ter um espaço adequado para refeições ou lanches;"
- No momento é ter ambientes (salas) adequados.
- Ter as condições necessárias para realizar o trabalho, ter um relacionamento harmonioso no ambiente de trabalho. Ter oportunidades de crescimento.
- É ter uma estrutura adequada para trabalhar, PRINCIPALMENTE!
- Harmonia no ambiente de trabalho, cooperação, saúde, reconhecimento, espaço físico adequado, oportunidades, contar com os colegas.
- Sentir-se bem, estimulado e feliz em trabalhar.
- "Ter flexibilidade de horários; condições de espaço físicos adequados; equipe engajada, seja, repasse de informações e de procedimentos pertinentes às atividades do setor;"
- Estar em harmonia no convívio com os colegas de trabalho, não ficar sobrecarregado de trabalho (melhor distribuição de tarefas).
- ganhar bem num ambiente prazeroso

#### **Sugestões para melhorar a QVT:**

- Sugestão: treinamento e capacitação de servidores, na modalidade presencial e de forma regionalizada.
- Nosso Câmpus precisa de investimento para melhorar a infraestrutura física.
- "Sugiro que a instituição de urgente dê mais atenção aos Câmpus que estão com a estrutura física estagnada, não temos mais como crescer em termos de alunos ou servidores, pois não há espaço para alocar as pessoas"
- Espaços físicos adequados. Regras claras e oportunidades para todos.
- "Deveria ter o programa de ginástica laboral obrigatório em todos os campus"
- Melhor distribuição de tarefas a serem executadas para não sobrecarregar quem executa as tarefas considerando a segregação de funções.

## ANEXO B - Autorização para Publicação de Dados Disponíveis na Intranet do IFSC em Repositórios de Consulta Livre, fornecida pela DGC/PRODIN



CORINA DE SOUSA RODRIGUES MASCHIO <corina.maschio@ifsc.edu.br>

### Dúvida sobre autorização de pesquisa no IFSC

Diretoria de Gestão do Conhecimento <dgc@ifsc.edu.br>  
Para: CORINA DE SOUSA RODRIGUES MASCHIO <corina.maschio@ifsc.edu.br>

15 de junho de 2022 às 11:19

Bom dia

Como neste caso não existe o tratamento de nenhum dado pessoal e, consequentemente, não impacta a Lei Geral de Proteção de Dados, não vejo óbice de você utilizar essas informações para a sua pesquisa.

Atenciosamente,

Em qua., 15 de jun. de 2022 às 09:52, CORINA DE SOUSA RODRIGUES MASCHIO <corina.maschio@ifsc.edu.br> escreveu:

Bom dia,

Alguns extratos das falas da pesquisa da QVT e números de resposta sobre necessidade de capacitação em gestão de conflitos nos levantamentos de lacunas de competências dos levantamentos de 2017 e 2019. Além do número de servidores da instituição, disponível no sistema da DGP.

Atenciosamente,

**Corina de Sousa Rodrigues Maschio**

Assistente em Administração

Departamento de Administração - DAM

Campus Xanxerê

(49) 3441-7925

**Instituto Federal de Santa Catarina - Campus Xanxerê**

Rua Euclides Hack, 1603, Bairro Veneza, Xanxerê/SC, CEP: 89820-000

[www.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br) | <https://www.ifsc.edu.br/campus-xanxere>

Em qua., 15 de jun. de 2022 às 09:27, Diretoria de Gestão do Conhecimento <dgc@ifsc.edu.br> escreveu:

Olá Corina, bom dia

Eu gostaria de saber mais detalhes de quais dados da intranet seriam utilizados. Seriam apenas aqueles relacionados à pesquisa de QVT?

Agradeço desde já.

Atenciosamente,

Em ter., 14 de jun. de 2022 às 18:08, CORINA DE SOUSA RODRIGUES MASCHIO

<corina.maschio@ifsc.edu.br> escreveu:

Boa tarde,

Tenho uma dúvida sobre a pesquisa proposta no meu projeto de mestrado. A pesquisa já foi aprovada no final de 2020, conforme declaração anexa. Entretanto, tive problemas sérios de saúde e precisei pausar o mestrado. Agora retomei o curso e o projeto foi aprovado na qualificação. É o mesmo projeto. Preciso solicitar nova autorização para condução da pesquisa no IFSC?

OBS.: o projeto já está em análise pelo comitê de ética de pesquisas que envolvem seres humanos.

Aproveito para realizar outro questionamento que envolve a Direita de Gestão do Conhecimento, que inclui na cópia desta mensagem.

Há alguma restrição sobre o uso de dados publicados na nossa intranet para embasamento da dissertação? Por exemplo, resultados de levantamentos internos, como a pesquisa de QVT e os levantamentos de lacunas de competências, poderiam ser divulgados na dissertação? Depois da defesa, caso aprovada, a mesma será

publicada no repositório da UNOESC e fica livre para consulta de qualquer usuário.  
Caso essa divulgação não seja permitida, há como pedir permissão para publicações específicas da intranet?

Atenciosamente,

**Corina de Sousa Rodrigues Maschio**

Assistente em Administração

Departamento de Administração - DAM

Campus Xanxerê

(49) 3441-7925

**Instituto Federal de Santa Catarina - Campus Xanxerê**

Rua Euclides Hack, 1603, Bairro Veneza, Xanxerê/SC, CEP: 89820-000

[www.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br) | <https://www.ifsc.edu.br/campus-xanxere>

--

**Sabrina Moro Villela Pacheco**

Professora EBTT

Diretoria de Gestão do Conhecimento

Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional - PRODIN

(48) 3877 - 9051

**Instituto Federal de Santa Catarina - Reitoria**

Rua 14 de Julho, 150, Coqueiros, Florianópolis / SC - CEP: 88075-010

[www.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br)

--

**Sabrina Moro Villela Pacheco**

Professora EBTT

Diretoria de Gestão do Conhecimento

Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional - PRODIN

(48) 3877 - 9051

**Instituto Federal de Santa Catarina - Reitoria**

Rua 14 de Julho, 150, Coqueiros, Florianópolis / SC - CEP: 88075-010

[www.ifsc.edu.br](http://www.ifsc.edu.br)



**ANEXO C - Autorização para o Estudo no IFSC, fornecida pela PROPI**

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA

**DECLARAÇÃO**

Declaro para os devidos fins e efeitos legais que tenho conhecimento da pesquisa intitulada "RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, CONFLITOS INTRAGRUPAIS E BEM-ESTAR NO TRABALHO NO IFSC", sob a responsabilidade de CORINA DE SOUSA RODRIGUES MASCHIO.

Diante da análise da proposta de pesquisa, realizada pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação, autorizo a sua execução. Esta autorização não exime, contudo, a responsabilidade do pesquisador em atender à Resolução CNS 466/12, de 12/12/2012, à Resolução CNS 510/16, de 07/04/2016 e complementares, e à Lei 13.709 de 14 de agosto de 2018.

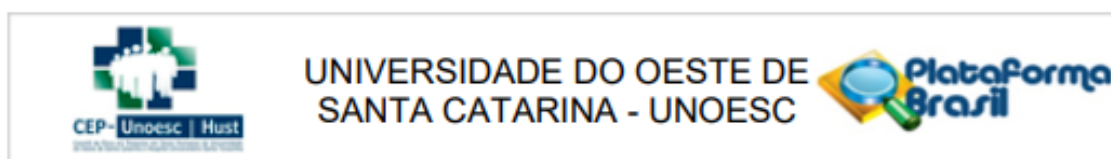
**Flavia Maia Moreira**  
Pró-Reitor de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação  
Portaria do(a) Reitor(a) N° 2496, de 25 de agosto de 2021

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** Flavia Maia Moreira  
Data: 25/08/2022 11:24:51-0300  
Verifique em <https://verificador.ifi.br>

Florianópolis, 25 de agosto de 2022



## ANEXO D - Parecer Final do CEP/UNOESC



**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, CONFLITOS INTRAGRUPAIS E BEM-ESTAR NO TRABALHO

**Pesquisador:** CORINA DE SOUSA RODRIGUES MASCHIO

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 59236422.3.0000.5367

**Instituição Proponente:** FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 5.597.005

**Apresentação do Projeto:**

Trata-se de pesquisa intitulada **RELAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, CONFLITOS INTRAGRUPAIS E BEM-ESTAR NO TRABALHO**, de autoria de Corina de Sousa Rodrigues Maschio, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sayonara de Fátima Teston, do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) da Unoesc.

A pesquisa visa compreender a relação entre estilo de liderança, conflito intragrupal no trabalho (CIT) e bem-estar no trabalho (BET) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). A população alvo é composta por todos os servidores da rede IFSC (cerca de 3.400), com amostra não probabilística

**Objetivo da Pesquisa:**

Objetivo geral:

Avaliar a relação entre estilos de liderança, CIT e BET no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC).

Objetivos específicos:

- Averiguar os estilos de liderança no IFSC.
- Levantar o índice de CIT no IFSC.
- Levantar o índice de BET no IFSC.

**Endereço:** Rua Getúlio Vargas, nº 2125. Campus 1 - Bloco 1.

**Bairro:** Flor da Serra

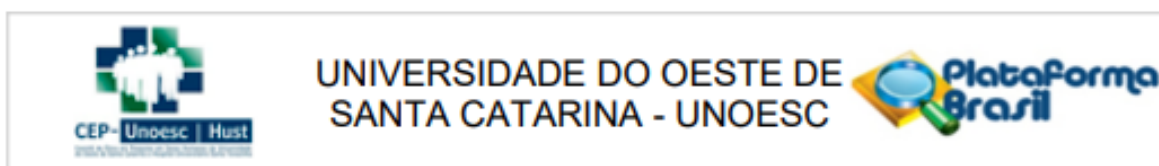
**CEP:** 89.600-000

**UF:** SC

**Município:** JOACABA

**Telefone:** (49)3551-2062

**E-mail:** cep@unoesc.edu.br



Continuação do Parecer: 5.597.005

-Relacionar as variáveis levantadas.

#### **Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Como a adesão é voluntária a amostra pode ficar muito pequena e prejudicar a representatividade dos resultados. Para minimizar esse risco, será realizado contato com os demais campi (assessoria da direção geral) no sentido de estimular a devolução do questionário. Provocar desconforto, aborrecimento, cansaço, ou lembrança de situações estressantes aos respondentes no momento do preenchimento do questionário. Enquanto benefícios, tem-se contribuições nas dimensões organizacional, econômica e social. O bem-estar tem relação positiva com o aumento da produtividade e da qualidade do serviço entregue, portanto: (a) a administração pública tem obrigação intrínseca de promover desenvolvimento sustentável, e vai melhorar as condições do seu entorno; (b) instituições públicas entregam produtos necessários à sociedade e, portanto, geram valor público. Além disso, o BET afeta o bem-estar geral e, em consequência, as relações privadas dos indivíduos, irradiando consequências para o exterior da organização. Essas contribuições vão ao encontro do objetivo três da Agenda 2030

#### **Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Esta pesquisa está inserida no campo dos estudos organizacionais. A teoria de lente utilizada será a teoria de Campo de Kurt Lewin. A corrente filosófica será funcionalista, comum na área do comportamento organizacional. Será uma pesquisa quantitativa, visto que as variáveis pesquisadas já foram exaustivamente estudadas em pesquisas qualitativas e estão suficientemente amadurecidas. O método escolhido foi a Survey Research, apropriado quando as variáveis estão bem definidas e se tem ideia de que relações esperar, como é o caso. O corte transversal foi escolhido como abordagem temporal pois, para estudar a relação das variáveis escolhidas será necessária a coleta de dados apenas em um ponto no tempo. A população alvo será composta por todos os servidores do IFSC, com amostra não probabilística. O questionário será online, inserido na ferramenta Google Forms, anulando a dificuldade na entrega e o impacto em gastos e tempo com a coleta. Além de manter o anonimato e evitar contato pessoal desnecessário. O questionário é composto por perguntas fechadas e que utilizam escala do tipo Likert de sete pontos. Os instrumentos que formaram o questionário já foram validados, proporcionando confiabilidade aos resultados. A análise dos dados será feita com o uso da estatística descritiva bi e multivariada, através do uso de modelagem de equações estruturais (SEM).

**Endereço:** Rua Getúlio Vargas, nº 2125. Campus 1 - Bloco 1.

**Bairro:** Flor da Serra

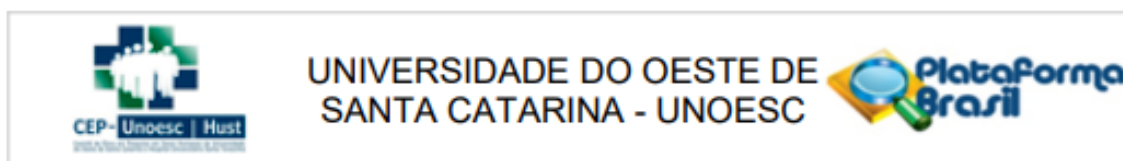
**CEP:** 89.600-000

**UF:** SC

**Município:** JOACABA

**Telefone:** (49)3551-2062

**E-mail:** cep@unoesc.edu.br



Continuação do Parecer: 5.597.005

#### **Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os termos de apresentação obrigatória para o projeto em questão são:

- 1 - Projeto de Pesquisa;
- 2 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;
- 3 - Declaração da instituição Coparticipante;
- 4 - Folha de rosto, gerada pela Plataforma Brasil, no momento da submissão.

#### **Recomendações:**

Recomendamos que o desenvolvimento da pesquisa siga os fundamentos, metodologia, proposições, pressupostos em tela, do modo em que foram apresentados e avaliados por este Comitê de Ética em Pesquisa. Qualquer alteração deve ser imediatamente informada ao CEP-UNOESC/HUST, indicando a parte do protocolo de pesquisa modificada, acompanhada das justificativas. Também, o pesquisador deverá observar e cumprir os itens relacionados abaixo, conforme indicado pelas Resoluções 466/12, ou 510/16:

- a) desenvolver o projeto conforme delineado;
- b) elaborar e apresentar o relatório final;
- c) apresentar a devolutiva aos participantes da pesquisa;
- d) apresentar dados solicitados pelo CEP, a qualquer momento;
- e) manter em arquivo, sob sua guarda, por um período de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa, os seus dados, em arquivo físico ou digital;
- f) encaminhar os resultados para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico participante do projeto;
- g) justificar, perante o CEP a interrupção do projeto.

#### **Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Todas as solicitações feitas anteriormente foram sanadas, não havendo considerações ou pendências.

#### **Considerações Finais a critério do CEP:**

#### **Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1953483.pdf	18/07/2022 17:01:56		Aceito
Declaração de	autorizacao_instituicao_coparticipant	18/07/2022	CORINA DE SOUSA	Aceito

**Endereço:** Rua Getúlio Vargas, nº 2125. Campus 1 - Bloco 1.  
**Bairro:** Flor da Serra **CEP:** 89.600-000  
**UF:** SC **Município:** JOACABA  
**Telefone:** (49)3551-2062 **E-mail:** cep@unoesc.edu.br



UNIVERSIDADE DO OESTE DE  
SANTA CATARINA - UNOESC



Continuação do Parecer: 5.597.005

concordância	e.pdf	17:00:59	RODRIGUES MASCHIO	Aceito
Outros	RESPOSTAS_APONTAMENTOS_PAR ECER.pdf	18/07/2022 16:53:41	CORINA DE SOUSA RODRIGUES MASCHIO	Aceito
Outros	questionario_corrigido.pdf	18/07/2022 16:51:54	CORINA DE SOUSA RODRIGUES MASCHIO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_corina_assinado.pdf	18/07/2022 16:50:57	CORINA DE SOUSA RODRIGUES MASCHIO	Aceito
Folha de Rosto	folha_rosto_assinada.pdf	18/07/2022 16:47:20	CORINA DE SOUSA RODRIGUES MASCHIO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_22_Corina_compressed.pdf	23/05/2022 17:10:38	CORINA DE SOUSA RODRIGUES MASCHIO	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

JOACABA, 23 de Agosto de 2022

---

**Assinado por:  
Vilma Beltrame  
(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua Getúlio Vargas, nº 2125. Campus 1 - Bloco 1.

**Bairro:** Fior da Serra

**CEP:** 89.600-000

**UF:** SC

**Município:** JOACABA

**Telefone:** (49)3551-2062

**E-mail:** cep@unoesc.edu.br

## ANEXO E - Termo de Ciência e Autorização para Publicação Eletrônica

### Termo de Ciência e Autorização para Publicação Eletrônica na Biblioteca Digital da Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc

1. Identificação do material bibliográfico:

- TCC Graduação;
- TCC Pós-graduação Especialização;
- Dissertação;
- Tese.

2. Identificação do autor:

Curso: Mestrado Profissional em Administração

Título do Trabalho: Relação entre Estilos de Liderança, Conflitos Intragrupais e Bem-Estar no Trabalho na Percepção dos Servidores do IFSC

Autor: Corina de Sousa Rodrigues Maschio

E-mail: corina.maschio@ifsc.edu.br

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sayonara de Fátima Teston

E-mail: sayonara.teston@unoesc.edu.br

Número de páginas: 205

Data de defesa: 01/03/2023

Data de entrega do arquivo: 14/03/2023

3. Informações de acesso ao documento:

Este trabalho é confidencial?<sup>1</sup>  Sim  Não

Pode ser liberado para publicação na Biblioteca Digital  Total  Parcial

Em caso de publicação parcial, assinale as permissões:

- Sumário
- Resumo
- Bibliografia
- Outras permissões, quais?



Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação supracitada, de acordo com a Lei n.º 9610/98, autorizo a Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc, a disponibilizar gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, conforme permissões assinadas acima, do documento, em meio eletrônico, na Rede Mundial de Computadores, no formato especificado<sup>2</sup>, para fins de leitura, impressão e/ou download pela Internet, a título de divulgação da produção científica gerada pela Universidade, a partir desta data.


4. Está sujeito a registro de patente?

Não

Sim. Informar o nº do processo de encaminhamento ao Escritório de Interação e Transferência de Tecnologia. \_\_\_\_\_

Declaro ser de minha responsabilidade a autoria do texto referente ao Trabalho de Conclusão de Curso.

Chapecó, 14/03/2023

Documento assinado digitalmente  
 CORINA DE SOUSA RODRIGUES MASCHIO  
 Data: 14/03/2023 18:10:08-0300  
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

\_\_\_\_\_  
 Assinatura do autor

<sup>1</sup> Esta classificação poderá ser mantida por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à Coordenação do Curso. Todo resumo estará disponível para reprodução, conforme Regulamento do Programa de Pós-graduação da Unoesc.

<sup>2</sup> Texto (PDF); imagem (JPG OU GIF); som (WAV, MPEG, AIFF, SND); vídeo (MPEG,AVI,QT), outros (específico da área).

Os dados pessoais solicitados neste formulário serão utilizados apenas no processo de publicação eletrônica da biblioteca digital da Unoesc.

A qualquer momento, o titular dos dados poderá consultar os dados pessoais tratados bem como os prazos legais para armazenamento dos mesmos, mediante solicitação por e-mail ou por escrito remetido ao Encarregado de Proteção de dados, conforme artigo 8º, §5, da Lei nº 13.709/18 (LGPD).