



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO

**Impacto da Liderança Transformacional e do Clima
Organizacional no Desempenho: Análise dos Servidores da
Reitoria**

Marcela Rodrigues de Freitas

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri

Porto – 2017
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



**INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO**

**Impacto da Liderança Transformacional e do Clima
Organizacional no Desempenho: Análise dos Servidores da
Reitoria**

Marcela Rodrigues de Freitas

**Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto de Contabilidade e Administração do Porto para
a obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e
Internacionalização, sob orientação do Prof. Doutor Orlando Lima Rua**

**Porto – 2017
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

Resumo

Estudar a relação entre liderança transformacional, clima organizacional e desempenho significa apreender toda uma realidade para então compreender os verdadeiros significados que possam servir como fatores para a dinâmica da influência do estilo da liderança, em específico, a liderança transformacional, em relação ao fortalecimento e a predominância de um clima organizacional saudável e desempenhos individual e organizacional superiores.

O objetivo fundamental desta investigação consubstancia-se assim na análise do impacto da liderança transformacional e do clima organizacional no desempenho, no contexto do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM).

O estudo foi dividido em duas partes. Na primeira parte, realizamos a revisão da literatura dos constructos que o integram. Na segunda, procedemos ao estudo empírico compreendendo uma abordagem quantitativa com recurso à análise estatística, a fim de interpretar e sustentar o modelo de investigação a partir de um questionário aplicado aos servidores da Reitoria do IFTM.

Os principais resultados desta investigação demonstram que a liderança transformacional potencia um clima organizacional adequado e saudável e níveis de desempenho superiores. O clima de Gestão em Equipe e humanizada e Gestão de sinergia são preditores da liderança transformacional onde o clima organizacional é definido como um clima quente e acolhedor, relações de sinergia e trocas de qualidade. E ainda a gestão em equipe humanizada favorece o comportamento de liderança de gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento. Constatamos ainda que o Clima Organizacional influencia positivamente o Desempenho, potencializando o Monitoramento e excelência do desempenho sendo decisivo para o foco no processo de trabalho, busca pela excelência, o relacionamento interpessoal e a boa comunicação. Paralelamente, a liderança transformacional projeta um impacto positivo no desempenho, o líder cujo comportamento é capaz de inspirar e motivar seus seguidores a compartilhar de suas expectativas de excelência e qualidade, influenciar a eficiência do desempenho e promover a visão estratégica do indivíduo.

Palavras-chave: liderança transformacional; clima organizacional; desempenho; IFTM.

Abstract

Studying the relationship between transformational leadership, organizational climate, and performance means grasping the whole of a reality and then understanding the true meanings that may serve as factors for the dynamics of leadership style influence, in particular, transformational leadership, in relation to empowerment and predominance of a healthy organizational climate and superior individual and organizational performance.

The fundamental objective of this research is thus to analyze the impact of transformational leadership and organizational climate on performance in the context of the Federal Institute of the Triângulo Mineiro (IFTM).

The study was divided into two parts. In the first part, we review the literature of the constructs that integrate it. In the second, we proceeded to the empirical study comprising a quantitative approach using statistical analysis, in order to interpret and sustain the research model from a questionnaire applied to the servers of the Rectory of the IFTM.

The main results of this research demonstrate that transformational leadership empowers an adequate and healthy organizational climate and superior levels of performance. The climate of Humanized Team management and Synergy management of synergy are predictors of transformational leadership where the organizational climate is defined as a warm and warm climate, synergy relations and quality exchanges. And yet the management in a humanized team favors leadership behavior of guiding management and motivation for improvement. We also note that Organizational Climate positively influences Performance, enhancing Performance Monitoring and excellence being decisive for the focus on the work process, search for excellence, interpersonal relationship and good communication. At the same time, transformational leadership projects a positive impact on performance, the leader whose behavior is able to inspire and motivate his followers to share their expectations of excellence and quality, influence the efficiency of performance, and promote the individual's strategic vision.

Keywords: transformational leadership; organizational climate; performance; IFTM.

Dedicatória

Ao meu Pai por me ensinar, ainda que da maneira mais difícil, que sempre é possível ser mais forte, sempre é possível lutar e superar os próprios limites e por estar sempre comigo, ainda que em memória.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor Orlando Lima Rua, que logo nas primeiras aulas administradas foram o suficiente para conquistar minha admiração e tê-lo como modelo a ser seguido. Agradeço pela confiança, dedicação, por compartilhar seus conhecimentos e apoiar-me em todo o processo de construção do conhecimento.

Ao meu marido, Wilker, por ser sempre tão especial, companheiro, amigo e presente em todos os momentos da minha vida. Por colaborar com seus conhecimentos em estatísticas e estar sempre tão determinado em aprender mais, sempre para me auxiliar. Admiro sua curiosidade e inquietação para o saber. Você foi/é muito importante para a conclusão deste trabalho! Te amo!

Ao Reitor do IFTM, Professor Doutor Roberto Gil Rodrigues Almeida, por proporcionar esta oportunidade de aprendizado, que para além do aprendizado técnico, proporcionou-me a experiência de conhecer um país tão lindo e com uma cultura tão incrível como Portugal. Muito obrigada por seu empenho em investir na formação continuada dos servidores do IFTM.

A minha mãe Elisabeth por ser meu exemplo de força e trabalho, compreender os meus momentos de ausência e estar sempre pronta a me ajudar seja no que for preciso. Te amo!

A minha família, em especial a Vovó Aparecida, que é o nosso alicerce familiar.

Aos queridos amigos e servidores que colaboraram com esta pesquisa.

A minha querida amiga Márcia por ser minha companheira nessa jornada de novas experiências e aprendizados, sempre com um toque de elegância, humor e muita diversão.

Aos queridos amigos de turma do mestrado que fizeram dessa experiência um lugar de companheirismo e muita diversão.

Ao P. Porto/ISCAP pela parceria, acolhimento e a oportunidade da realização deste mestrado.

A todos que de alguma forma colaboraram para a concretização desta pesquisa e construção do meu saber.

Muito Obrigada a todos!

Lista de abreviaturas

BSC *Balanced Scorecard*

GEA Gestão por Excessão Ativa

GEP Gestão por Exceção Passiva

IFTM Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

LT Liderança Transformacional

MLQ Multifactor Leadership Questionnaire

PCO Pesquisa de Clima Organizacional

Índice geral

| | |
|--|----|
| Resumo | 2 |
| Abstract | 3 |
| Dedicatória | 4 |
| Agradecimentos..... | 5 |
| Lista de abreviaturas | 6 |
| Índice de tabelas | 9 |
| Índice de figuras | 12 |
| Índice de gráficos | 13 |
| Índice de quadros | 14 |
| Introdução..... | 1 |
| Apresentação e justificação da investigação | 2 |
| Objetivo e questões da investigação | 3 |
| Estrutura da dissertação | 4 |
| Capítulo I – Revisão de literatura | 5 |
| 1.1 – Liderança..... | 6 |
| 1.1.1 – Liderança transacional | 10 |
| 1.1.2 – Liderança transformacional | 12 |
| 1.1.3 – Liderança carismática vs. liderança transformacional | 18 |
| 1.2 – Clima organizacional | 20 |
| 1.2.1 - Pesquisa de clima organizacional (PCO) | 25 |
| 1.3 – Desempenho organizacional..... | 28 |
| 1.4 – Relacionando liderança transformacional, clima organizacional e desempenho | 33 |
| 1.5 – Modelo, objetivos e hipóteses de investigação..... | 34 |
| 1.5.1 – Objetivos de investigação | 35 |
| 1.5.2 – Modelo operacional e derivação de hipóteses de investigação..... | 35 |
| Capítulo II – Metodologia de Investigação | 37 |
| 2.1 – População, processo de recolha de dados e amostra | 38 |
| 2.2 – Instrumentos de medida e processo para a colheita de dados | 38 |
| 2.3 – Estrutura do inquérito por questionário | 39 |
| 2.4 – Operacionalização e medidas das variáveis | 39 |
| 2.4.1 – Escala da liderança transformacional | 40 |
| 2.4.2 – Escala de clima organizacional | 42 |
| 2.4.3 – Escala do desempenho | 45 |
| Capítulo III – Análise e Discussão de Resultados..... | 48 |
| 3.1 – Introdução..... | 49 |
| 3.2 – Análise descritiva | 49 |
| 3.2.1 – Carreira/função..... | 49 |

| | |
|---|----|
| 3.2.2 – Gênero..... | 50 |
| 3.2.3 – Idade..... | 50 |
| 3.2.4 – Estado civil | 51 |
| 3.2.5 – Escolaridade..... | 52 |
| 3.2.6 – Tempo de exercício..... | 52 |
| 3.3 – Análise de confiabilidade..... | 53 |
| 3.4 – Análise fatorial exploratória | 54 |
| 3.4.1 – Liderança transformacional..... | 55 |
| 3.4.2 – Clima organizacional | 59 |
| 3.4.3 – Desempenho | 61 |
| 3.5 – Regressão linear múltipla..... | 64 |
| 3.5.1 – Teste da hipótese H1 | 64 |
| 3.5.2 – Teste da hipótese H1a | 66 |
| 3.5.3 – Teste da hipótese H1b | 67 |
| 3.5.4 – Teste da hipótese H1c | 68 |
| 3.5.5 – Teste da hipótese H2 | 69 |
| 3.5.6 – Teste da hipótese H3 | 70 |
| 3.5.7 – Teste da hipótese H3a | 72 |
| 3.5.8 – Teste da hipótese H3b | 73 |
| 3.5.9 – Teste da hipótese H3c | 74 |
| Conclusão..... | 76 |
| Referências Bibliográficas | 82 |
| Anexos..... | 1 |
| I - Questionário | 1 |
| II -Termo de consentimento | 10 |
| III - Termo de Autorização..... | 11 |
| IV - Carta de Anuência | 12 |

Índice de tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Dados Adquiridos | 38 |
| Tabela 2: Descrição dos dados..... | 49 |
| Tabela 3: Distribuição de Frequências - Função | 50 |
| Tabela 4: Gênero | 50 |
| Tabela 5: Idade..... | 51 |
| Tabela 6: Distribuição da Amostra por Estado Civil..... | 51 |
| Tabela 7: Distribuição por amostra de escolaridade | 52 |
| Tabela 8: Distribuição da amostra por tempo de exercício de IFTM | 53 |
| Tabela 9: Escala para análise de consistência interna | 53 |
| Tabela 10: Consistência Interna por Dimensão (Alpha de Cronbach)..... | 54 |
| Tabela 11: Escala para análise de KMO..... | 55 |
| Tabela 12: Comportamentos atribuídos conforme literatura..... | 56 |
| Tabela 13: Estrutura fatorial final de liderança transformacional | 57 |
| Tabela 14: Relação antes e após fatoraçoão com as metáforas de Clima Organizacional (Gosendo, 2009)..... | 59 |
| Tabela 15: Estrutura fatorial final do clima organizacional | 60 |
| Tabela 16: Relação após fatoraçoão com Nomes atribuídos conforme a literatura (Coelho Jr et al. 2010) | 61 |
| Tabela 17: Estrutura fatorial final de desempenho | 62 |
| Tabela 18: Sumário da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorizaçoão, Hostilidade e falta de privacidade e a Liderança Transformacional..... | 65 |
| Tabela 19: ANOVA da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorizaçoão, Hostilidade e falta de privacidade e a Liderança Transformacional..... | 65 |
| Tabela 20: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorizaçoão, Hostilidade e falta de privacidade e a Liderança Transformacional..... | 65 |
| Tabela 21: Sumário da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorizaçoão, Hostilidade e falta de privacidade e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro | 66 |

| | |
|--|----|
| Tabela 22: ANOVA da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro | 66 |
| Tabela 23: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro | 66 |
| Tabela 24: Sumário da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento..... | 67 |
| Tabela 25: ANOVA da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento..... | 67 |
| Tabela 26: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento | 68 |
| Tabela 27: Sumário da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Motivação competitiva e foco no futuro | 68 |
| Tabela 28: ANOVA da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Motivação competitiva e foco no futuro | 68 |
| Tabela 29: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Motivação competitiva e foco no futuro..... | 69 |
| Tabela 30: Sumário da regressão entre as variáveis: Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho e o Clima Organizacional | 69 |
| Tabela 31: ANOVA da regressão entre as variáveis: Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho..... | 69 |
| Tabela 32: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro e o Clima Organizacional..... | 70 |
| Tabela 33: Sumário da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Liderança Transformacional | 70 |
| Tabela 34: ANOVA da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Liderança Transformacional | 71 |
| Tabela 35: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do | |

desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Liderança Transformacional..... 71

Tabela 36: Sumário da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro 72

Tabela 37: ANOVA da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro 72

Tabela 38: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro 73

Tabela 39: Sumário da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro 73

Tabela 40: ANOVA da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Apoio e visão de futuro / Influência: e estimulação 73

Tabela 41: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro 74

Tabela 42: Sumário da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Influência e Estimulação Intelectual/Apoio e visão de Futuro 74

Tabela 43: ANOVA da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Influência e Estimulação Intelectual/ Apoio e visão de Futuro. 75

Tabela 44: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Influência e Estimulação Intelectual/ Apoio e visão de Futuro..... 75

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1: Dimensões do sucesso do projeto | 31 |
| Figura 2: Modelo Operacional de Investigação..... | 36 |

Índice de gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Distribuição dos dados por carreira/Função:..... | 49 |
| Gráfico 2: Distribuição de Dados por Gênero | 50 |
| Gráfico 3: Distribuição da amostra por idade | 51 |
| Gráfico 4: Distribuição por amostra por Estado Civil | 51 |
| Gráfico 5: Distribuição por Amostra de Escolaridade | 52 |
| Gráfico 6: Distribuição por Amostra de Tempo de Exercício no IFTM..... | 52 |
| Gráfico 7: ScreePlot Liderança transformacional..... | 58 |
| Gráfico 8:Screeplot Clima Organizacional | 61 |
| Gráfico 9:Screeplot: desempenho demonstra a fatoração em 5 fatores. | 63 |

Índice de quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Dimensões de Comportamentos da Liderança Transformacional..... | 14 |
| Quadro 2: Etapas para a mensuração eficaz do desempenho de Barrows e Neely | 31 |
| Quadro 3: Escala de Liderança Transformacional..... | 41 |
| Quadro 4: Escala de Clima Organizacional (Gosendo, 2009). | 43 |
| Quadro 5: Escala de Desempenho (Gosendo, 2009). | 46 |
| Quadro 6: Passos para uma Análise Fatorial Exploratória | 54 |

Introdução

Apresentação e justificação da investigação

Na atualidade, tem-se percebido que o sucesso das instituições e organizações está intrinsecamente ligado ao modo como lidam com o comprometimento do trabalhador e com o estilo de liderança existente nos ambientes de trabalho. De tal modo, a liderança destaca-se entre os temas mais importantes da história e, devido às novas configurações tecnológicas e de mercado, está inserida em uma dimensão global. Diante desse cenário, esta pesquisa se propõe a estudar a relação da influência que a liderança transformacional exerce sobre o clima organizacional e o desempenho, em específico a relação do clima organizacional com o desempenho em uma instituição de educação brasileira. Ainda que seja um assunto de destaque no âmbito da administração, em especial para a gestão estratégica de pessoas, percebe-se poucos estudos realizados com o propósito de desvelar a relação causal entre liderança transformacional, o clima organizacional e o desempenho.

Falar de liderança nos remete a suplantando a terminologia da palavra, em que o líder é o agente que lidera determinado setor de atividade ou competição (Ferreira, 1986). Ao contrário, o líder atual compromete-se a desenvolver suas habilidades e competências tanto para atender as necessidades mercadológicas quanto as de seus seguidores. Em outras palavras, a liderança deixa de ser uma característica do indivíduo e passa a ser uma decorrência da atribuição feita por seus seguidores (Silva, 2012), ou ainda, a liderança representa o formato dialético da dinâmica entre líder e liderados que se retroalimentam (Burns, 1978).

A liderança transformacional surgiu com o propósito de atender as demandas postas pelo novo contexto de instabilidade e ao mesmo tempo, indica o desafio para uma liderança que atenda as demandas atuais e/ou contingenciais das organizações. Pesquisadores clássicos como Burns (1978) responsável pela abordagem inicial de liderança transformacional e, posteriormente, Bass (1998) pela sua reconceituação, entre outros autores que exerceram um papel fundamental no âmbito da pesquisa internacional, atribuem à liderança transformacional características intrínsecas e essenciais, na qual o líder compartilha, através de um comportamento convicto, uma visão positiva e motivadora com seus colaboradores. Por sua vez, estes são influenciados a transcenderem seus esforços para o bem comum coletivo (Northouse, 2013). Ainda, o líder transformacional é o agente responsável por comunicar uma visão, promover a equipe, oferecer suporte, compartilhar o poder e a autonomia e praticar a inovação.

Apesar da existência de pesquisas que relacionem estas variáveis e com foco principal na liderança transformacional, por exemplo, liderança transformacional e clima organizacional em Rua e Menorca (2012), liderança transformacional e desempenho em Zorah e Tenne-Gazit (2006) ou ainda o clima organizacional com o desempenho em Silva (2012), o estudo e a aplicação dos três construtos simultaneamente parece ser pioneiro.

Desta forma, consideramos que o clima organizacional é um produto subjetivo das relações sociais e interações específicas do ambiente de trabalho (Santos & Paranhos, 2017) e, ainda, em variáveis multidimensionais tais como o contexto, a estrutura e a dinâmica da organização (Rua & Menorca, 2012). Por sua vez, emprega-se o conceito de desempenho organizacional quando há a articulação do estudo e a análise de elementos organizacionais como estrutura, planejamento e estratégia, posto que o desempenho é classificado como métrica avaliativa, no momento em que objetiva-se a progressão teórica e administrativa fundamentada em investigações empíricas (Andrade, 2015). Percebe-se que a articulação entre os construtos clima organizacional e desempenho possuem representações similares quando reportados as relações internas e externas do ambiente enquanto produto da interatividade individual e grupal.

Nesse sentido, este estudo, além de identificar os preditores influenciadores da liderança transformacional com o clima organizacional e desempenho, pode favorecer para o planejamento estratégico de gestão empresarial e de pessoas direcionado para programas de intervenção

multidisciplinares e, conseqüentemente, contribuir para o clima saudável e o aumento do desempenho dos servidores da Reitoria do IFTM.

Na contemporaneidade, o exercício da liderança desenvolve-se em um contexto globalizado, de intensa complexidade e dinamicidade, principalmente quanto aos recursos e atributos que determinam uma *performance* superior em um cenário socioeconômico de constante transformações, composto por concorrências cada vez mais competitivas e consumidores mais exigentes.

Diante disso, faz-se essencial identificar os fatores estratégicos que influenciam e potencializam as relações entre líderes e liderados colaborando para um clima harmônico, o qual esteja em sintonia com o estilo da liderança e contribua para melhorar o desempenho a médio e longo prazo. O novo líder é inovador, possui perspectiva de futuro, inspira confiança em seus seguidores e poder para influenciá-los e impulsioná-los a alcançar os resultados nas organizações.

Paralelamente, conforme a percepção de aproximação entre líderes e liderados, o ato de liderar propicia a criação de novos líderes a partir dos atores envolvidos neste processo, ultrapassando a rotina de trabalho e viabilizando aos mesmos uma possível emancipação frente ao conhecimento das perspectivas e condições da práxis, conduzindo-os a práticas capacitadas para tomadas de decisão (Silva, 2012). Para além, o bem-estar do trabalhador deve ser tão valorizado quanto o seu desempenho, assim é necessário compreender a dinâmica que os antecessores e os aspectos relacionados à força do clima influenciam/aram o ambiente interno e externo da organização (Puente-Palácios, Pacheco & Severino, 2013). Ainda, quando percebido como positivo pelos indivíduos dentro de uma organização, o clima pode resultar em níveis mais altos de motivação e compromisso, com tendências a um comportamento inovador. Conseqüentemente, o clima positivo também projeta um impacto positivo no desempenho (Shanker, Bhanugopan, van der Heijden & Farrell, 2017).

Objetivo e questões da investigação

Esta pesquisa tem como objetivo principal estudar a influência da liderança transformacional e do clima organizacional no desempenho dos servidores da Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – IFTM considerando, ainda, o papel que o clima organizacional exerce no desempenho dos mesmos. Articulado a este modelo de investigação, os objetivos específicos são:

1. delimitar os conceitos de liderança transformacional, clima organizacional e desempenho;
2. identificar a dinâmica influenciadora entre os construtos liderança transformacional, clima organizacional e desempenho;
3. identificar a relação de influência entre o clima organizacional com o desempenho;
4. identificar as percepções de clima organizacional na Reitoria do IFTM;
5. Identificar os padrões e níveis de desempenho dos servidores da Reitoria do IFTM;
6. propor e testar um modelo de análise das relações existentes entre os construtos citados;
7. verificar a influência da liderança transformacional como mediadora do clima organizacional no desempenho dos servidores da Reitoria do IFTM.

Estrutura da dissertação

A organização do presente estudo tem como fundamento facilitar a compreensão da pesquisa realizada. A estruturação formal está dividida em quatro capítulos, sendo que o primeiro capítulo consiste na fundamentação teórica, compreendendo a análise de evolução dos construtos: Liderança, Liderança Transformacional, Clima Organizacional, Desempenho e a apresentação do modelo metodológico de investigação que suporta e justifica a parte seguinte. O segundo capítulo refere-se ao estudo empírico, em que há a definição dos objetivos específicos e do modelo operacional de investigação e hipóteses suportadas, das medidas das variáveis, assim como uma síntese da caracterização da população a descrição dos instrumentos e escalas utilizadas para a recolha dos dados, fundamentados no referencial teórico abordado no capítulo anterior. No terceiro capítulo, denominado por análise e discussão dos resultados, após apresentarmos os dados sociodemográficos que caracterizam a Reitoria do IFTM, retomamos a uma breve articulação teórica conceitual dos construtos Liderança Transformacional, Clima Organizacional e Desempenho, a fim de sustentar e fundamentar as variáveis de uma forma geral para, então, a partir da análise descritiva, apresentamos e discutimos as análises fatoriais exploratórias dos construtos abordados, finalizando com a análise de regressão múltipla que nos permite a apresentação dos resultados obtidos, tentando deles retirar conclusões. Finalmente, no capítulo IV apresentamos as principais conclusões e observações gerais, buscando sintetizar e refletir sobre os resultados obtidos, tendo em vista as hipóteses suportadas, bem como as limitações do presente estudo e recomendações para futuras investigações.

Capitulo I – Revisão de literatura

Ao longo deste capítulo serão apresentadas as definições de Liderança, Liderança Transformacional, Clima Organizacional e Desempenho e como estes conceitos foram amadurecendo por meio de estudos realizados por pesquisadores. Tais aspectos são a essência da discussão realizada como apresentação reflexiva acerca do contexto macro no qual está situada a problemática deste estudo, bem como a realidade na qual estão imersos os sujeitos investigados.

1.1 – Liderança

O tema liderança tem sido debatido e abordado atualmente como calcanhar de Aquiles em todos os tipos de organizações, desde times de futebol às empresas de ramo de tecnologia, pois quaisquer atividades, sejam elas em qualquer segmento, envolvem a interação entre pessoas. Essa interação tem-se mostrado crucial para obtenção entre resultados medíocres e resultados excepcionais, considerando que a busca por resultados visa à diminuição de custo operacional aliado a uma melhoria na gestão de qualidade de prestação de bens e serviços.

Os estudos sobre liderança se consolidaram progressivamente no molde de um campo de pesquisa extenso, sem delimitações objetivas e articuladas a interesses divergentes, disciplinas e correntes intelectuais (Nohria & Khurana, 2010). A liderança é reconhecida por ser relevante na área de gestão, seja numa perspectiva gerencialista, por meio da busca da eficiência produtiva, lideranças e liderados capacitados para atingir melhores resultados organizacionais (Bergamini, 1994), ou por interesse técnico e utilitário na produção de conhecimento em busca do controle instrumentalizado da realidade social (Habermas, 1975).

A liderança caminha muito além dos estudos gerencialistas, pode ser tratada como um fenômeno social e apresenta-se na dinâmica das relações e círculos sociais, ultrapassa os muros das organizações empresariais na atualidade. Observam-se exemplos concretos de liderança ilustrados na literatura desde líderes religiosos, políticos influentes, militares e intelectuais. Exemplos consolidados de referência ao escrutínio de boas práticas e princípios éticos e morais da boa liderança (Calaça & Vizeu, 2015). Nessa perspectiva, é necessário o escopo pela busca e apropriação do conhecimento do fenômeno liderança de forma holística, global, através da negação de teorias restritas e engendradas as práticas e saberes organizacionais e administrativos. Por se tratar de diferentes abordagens e conceitos frente à especificidade de cada autor e investigador, definir o termo liderança tem sido desafiador para acadêmicos e profissionais (Northouse, 2012). Entretanto, apesar da subjetividade e amplitude de conceitos o fato é que há um consenso sobre liderança: a necessidade de um líder nas organizações. Conforme pontua Afonso (2009), o alcance da influência do líder resulta em projeções negativas ou positivas.

Na busca por uma definição, sintetizamos que liderança é a influência interpessoal exercida frente a uma situação apresentada e conduzida através do processo de comunicação para alcance de um ou mais objetivos específicos, através dos quatro elementos que fundamentam a liderança: (i) influência, (ii) situação, (iii) processo de comunicação, (iv) objetivos a serem alcançados.

Em uma perspectiva gerencialista, para Calaça & Vizeu (2015) a liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros.

Em uma contextualização temporal, Stogdill (1950) definiu que a liderança caracteriza-se através do conjunto de ações capazes de influenciar as atividades de um grupo de pessoas com a intenção de sistematizar e unir esforços para o alcance de metas comuns. A partir deste mesmo prisma, Burns (1978) conceituou a liderança como um processo dinâmico de mobilização de

pessoas com motivos e valores comuns, bem como por recursos econômicos, políticos e idealistas, inseridos em um contexto de competição e conflito, a fim de alcançar objetivos individuais ou coletivos, pelos líderes e por seus seguidores.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), liderança é um processo influenciável através das atividades propostas a indivíduos e grupos com os objetivos comuns em diferentes situações. Em harmonia, Bass e Stogdill (1990) definem que liderança constitui-se no exercício da influência cujo propósito é o de modificar a conduta e o comportamento de pessoas.

Davis e Newstrom (1992) declaram que a liderança é um processo em que o líder tem a capacidade de proporcionar o encorajamento e o entusiasmo a seus liderados para o alcance de metas comuns viabilizando o que era potencial em realidade. Rost (1993) destaca que a liderança é uma dinâmica entre relações de influências de líderes e subordinados com o objetivo mútuo de buscar mudanças que contemplam seus propósitos.

Dentre os divergentes conceitos sobre o fenômeno da liderança, em Fachada (2012) destaca-se o fato de que ela esteja intrinsecamente relacionada ao aspecto da influência exercida propositalmente pelo líder em seus subordinados em determinadas situações. Yukl (2002) defende que a essência da liderança está relacionada ao processo de influência.

É notável que a literatura sobre liderança enfatize as dificuldades dos estudiosos do tema de conceituação universal desse fenômeno, ainda que exista consenso sobre os elementos essenciais no processo da liderança. Dessa forma, Rost (1993) evidencia cinco elementos essenciais, quais sejam: (i) o relacionamento fundamentado em influência não-coercitiva e multidirecional; (ii) a participação ativa dos líderes e seguidores de maneira transversal, (iii) a sinesia na inversão dos papéis, em que líderes e seguidores atuam num contexto de comunidade; (iv) líderes e seguidores com vislumbre de mudanças; (v) líderes e seguidores que idealizem objetivos mútuos. Ribeiro (2010) define o papel do líder como agente influenciador de pensamentos e sentimentos das pessoas que os rodeiam, por meio de palavras ou de comportamentos.

A princípio, as teorias clássicas de liderança foram desenvolvidas no decorrer do século XX caracterizando-se como um dos campos de estudo mais antigo de pesquisa científica, primeiramente com foco limitado à análise dos traços de personalidades, nos comportamentos e no nível de poder e influência atribuída ao líder (Ribeiro, 2016).

Para Bergamini (1994), baseado em um contexto histórico, os estudos sobre liderança se tornaram públicos entre o período de 1904 a 1948 dando origem a teoria dos traços. Este modelo de liderança evidenciou as qualidades dos bons líderes e, por meio de pesquisas orientadas por esta teoria, estudiosos do tema dedicaram-se em mapear diferentes traços de personalidade considerados característicos de bons líderes. Dessa forma, a teoria dos traços foi fundamentada em características e atributos físicos, mentais, sociais e psicológicos. De forma que determinadas particularidades como inteligência, criatividade, autoestima e capacidade de persuasão tornavam esses indivíduos com maior aptidão em relação aos demais durante o exercício de liderança (Araújo, 2011).

Mediante a diversidade de aspectos que tratam os estudos sobre liderança, alguns estudiosos preocupam-se em aprofundar nos traços do líder e características de personalidade (Day et al., 2014). Por outro lado, existem aqueles que consideram de maior importância quanto à concepção do líder, aquilo que o líder faz e quais os tipos de comportamento de liderança (D'Ávila, 2016). Existe ainda outro grupo que defende a influência das circunstâncias determinantes na eficácia da liderança, ou seja, o reconhecimento das variáveis do meio ambiente enquanto influência para um líder (Bergamini, 1994).

Contudo, segundo Day et al. (2014), um dos principais motivos para explicar a contribuição limitada ao campo teórico e empírico sobre liderança está relacionado à teoria de traços e personalidades. Considerando que a variável personalidade é definida em termos de traços, sua relevância para os estudos resulta de tendências necessárias de aspectos de longo prazo.

Posteriormente, a abordagem das teorias de traços, estudiosos da área, após analisarem o impacto dos modelos de liderança e a dinâmica entre líder e liderado, obtiveram o desenvolvimento da abordagem da liderança contínua como, por exemplo, a ênfase nos comportamentos autocrático, democrático e *laissez-faire* (Tannenbaum & Schmidt, 1973, Riveiro, 2016).

Entre 1948 e 1970, surgiram as teorias comportamentais de liderança. O foco que até então estava centrado nos traços passa a ser para os estilos de liderança com a finalidade de descobrir ou validar características típicas de comportamentos de líderes (Calaça & Vizeu, 2015).

Com ênfase nos comportamentos e estilos de líderes, o segundo modelo clássico de liderança teve sua origem a partir de pesquisas elaboradas pelas universidades de Ohio e Michigan, no período de 1950 a 1960. Tais pesquisas foram importantes por direcionar líderes a desenvolverem comportamentos apropriados às necessidades e características dos liderados (Barreto et al., 2013). Entretanto, para alguns autores (Portugal & Yukl, 1994, Bergamini, 1994, Barreto et al., 2013), a limitação deste modelo relaciona-se a diversidade de estilos de liderança e a idealização focada nas pessoas.

Na abordagem comportamental, percebe-se que a ênfase inicial de intervenção fundamentava-se em tendências para treinamentos. Entretanto, ainda que os comportamentos pudessem ser aprendidos através de técnicas, era necessário que a prática de liderança fosse constituída por iniciativas desenvolvidas em longo prazo mediante os desafios estruturalmente complexos (Day et al., 2014)

As teorias mencionadas foram criticadas pelo fato de que são fundamentadas em metodologias simplistas e a falta de consideração sobre fatores importantes como a importância relativa das características dos líderes ou demandas dos seguidores e o contexto em que a liderança se dinamiza (Bass, 2004). Em contrapartida, Champoux (2011) alega que os resultados sobre as relações entre as características e os comportamentos dos líderes não são tão insignificantes quanto se argumenta, apesar de sofrerem influências das situações. Mediante o exposto, observa-se que, embora haja o reconhecimento dos traços de personalidades como sociabilidade, motivação pelo poder e sucesso e outros atributos pertinentes à eficácia e aptidão do exercício da liderança, essa teoria, por si só, não é suficiente para explicar a variabilidade dos desempenhos dos líderes frente a diferentes conjunturas. Logo, a criação da lacuna serviu de motivos para novas pesquisas sobre a temática (Araújo, 2011).

A partir da década de 70, os estudos sobre liderança tiveram um significativo avanço e as pesquisas passaram a ser mais focadas (Bergamini, 1994) e as investigações tornaram-se mais comprometidas com fenômenos mais centralizados e menos ambíguos (Bass, 2008). O foco que inicialmente predominava na ação do líder diante de respostas passivas do subordinado, começa a ser caracterizado como aspectos comportamentais dos liderados, ou seja, o ambiente da empresa e o comportamento dos seguidores passam a compor o quadro geral dos estudos sobre liderança dando origem aos enfoques situacionais ou teoria contingencial de liderança (Cruz, 2014).

Dessa forma, terceira abordagem clássica de liderança, denominada como modelo contingencial, originou-se nos anos de 1970 e 1980, conferindo uma característica multidimensional ao construto. A partir de um estudo teórico-empírico, Fiedler (1996) utilizou da comparação entre duas abordagens relacionadas ao modelo contingencial: a primeira com base nas estruturas

de consideração e relacionamentos, na qual o indivíduo é o ator central e condicionante das relações sociais; e, em segundo lugar, a abordagem de estrutura de iniciação, considerando fatores de relacionamentos para a produção do comportamento voltada para a tarefa (D'Ávila, 2016). O foco desta abordagem estava nos atributos do líder e liderados voltados para a tarefa e/ou contextos, a fim de identificar fatores associados à dinâmica da liderança e ambiente, servindo como catalisador de resultados (Barreto et al., 2013).

Conforme aponta Teixeira (2012), foi a partir das teorias contingenciais de liderança que a abordagem dos estudos tornou-se ampla, inclusive com um olhar mais processual e relacional entre três elementos transacionais: (i) o perfil de personalidade e de estilo comportamento do líder, (ii) seus seguidores; (iii) a situação ou ambiente. Em sequência, nos meados de 1990, ocorreu amplo avanço de análises estatísticas viabilizando estudos com testes de modelos multivariados de liderança, inclusive com um número maior de variáveis. (Bass, 2008).

Após abordagem das teorias dos traços, dos estilos e comportamentos de liderança e as teorias situacionais ou contingenciais, estudiosos compreenderam um novo tipo de liderança, denominado de neo-liderança, como: liderança carismática, visionária, transacional, *laissez-faire* e transformacional (Cruz, 2014) cuja centralidade buscava o desvelamento da complexidade do fenômeno da liderança na contemporaneidade (Barreto et al., 2013)

Segundo Araújo (2011), a reconceituação do termo liderança ocorreu mediante a necessidade de reformulação consequente de um período de crise, configurado por um clima de grande instabilidade. Este fato teve origem por dois motivos: (i) a tendência para gerar lideranças emergentes com propensão para a criação de novas lideranças que atendessem as necessidades imediatas de ordem e regulação; e (ii), em decorrência desse cenário, a geração de líderes arraigados a um padrão situacional de projetos e estratégias inconsistentes e de grande rotatividade.

Em Avolio e Gardner (2005), a dinâmica da liderança configura-se mais difíceis nos tempos difíceis. Frente às constantes mudanças e surgimento de novos desafios, tecnologias, novas necessidades de mercado e concorrência que as organizações enfrentam em nível mundial, as mais diferentes exigências de foco atual no que se relaciona a uma liderança genuína. Posto isto, os autores destacam a necessidade de formação de lideranças com propósitos, integridade e valores, capazes de sustentar as organizações, motivar seus seguidores a atingirem alto desempenho e a criação de valor de longo prazo (Avolio & Gardner, 2005).

Nesse mesmo sentido, Day et al. (2014) destacam que atualmente a natureza da dinâmica da liderança configura-se de maneira longitudinal e multinível, o que significa que as relações intrapessoais e interpessoais são essenciais para desenvolvimento da liderança de longo prazo.

Os estudos acadêmicos sobre o construto liderança têm presenciado um crescimento notável ao longo da última década resultando no aumento de novas perspectivas teóricas. O fenômeno da liderança é atualmente caracterizado por sua complexidade operacional em diversos níveis de análise (Wang & Howell, 2010). Tal complexidade está associada a multifatores de mediação e moderação (Dinh et al., 2014). Entretanto, ainda na visão dos autores, a centralidade dos estudos tradicionais de liderança frequentemente está associada aos efeitos isolados de líderes e seguidores e de tendência de análise de curto prazo. Esta realidade se reflete em estudos sobre liderança de base hegemônica, métodos transversais e pesquisas com teorias revisadas (e.g. Day & Sin, 2011; Lord, Hannah & Jennings, 2011).

Em Souto (2016), a liderança associada ao nível de hierarquia dentro de uma organização remete à análise de diferentes tipos de interação entre indivíduos. Neste cenário, identifica-se que a noção de poder e influência correspondem aos aspectos estruturais cujo movimento ocorre segundo os papéis desempenhados socialmente. Entende-se que, quanto maior o nível de

hierarquia dentro da estrutura organizacional, maior será o poder de decisão, assim como o poder de domínio dos resultados sobre esta decisão.

De acordo Weber (2012), com a definição de domínio associa-se a de legitimação, podendo ser obtida a partir de três tipos de dominação e interação entre líder e liderado, sendo elas: a legal, a tradicional e a carismática. A dominação legal caracteriza-se em obedecer a ordens, posto o nível da hierarquia. A dominação carismática é representada pela identificação dos seguidores com o caráter exemplar do líder associado a um processo de sujeição pessoal e inspirador. Quanto à dominação tradicional, a relação se estabelece através da tradição do cuidar e foi atribuído *a priori* pela medicina.

Contudo, em Armani e Others (2017), o líder pode exercer sua influência, a fim de garantir sua efetividade, de três formas distintas: inicialmente, através da adoção de comportamentos específicos somados às necessidades dos subordinados ou agentes envolvidos no processo, como, por exemplo, a influência fora do ambiente organizacional. Este comportamento está orientado para tarefas. Em segundo lugar, associa-se à tomada de decisão baseada nos programas e no modelo de gestão e, ainda, quanto à estrutura organizacional. Esta abordagem está orientada para as relações. E, por último, baseia-se na maneira de como tal influência interage com as decisões de estratégias competitivas da organização. O comportamento com ênfase na mudança, a partir da identificação de ameaças e oportunidades, possui o foco nas adaptações estratégicas sobre os diferentes tipos de interações e novas situações (Lins & Borges-Andrade, 2014).

Para Sant'Anna, Campos e Lótfi (2012), a má gestão da liderança pode implicar em efeitos negativos em relação às pessoas e aos resultados. Dessa forma, a efetividade da liderança também está associada às suas competências, posto a necessidade dos líderes aprimorarem competências específicas de liderança para alcançarem o sucesso dos objetivos organizacionais (Armani & Others, 2017). Pode-se definir os modelos de competência por meio de ações formais, como treinamentos e capacitações, e de ações informais, como estratégia de aprendizado e experiências inerentes ao contexto de trabalho (Lins & Borges-Andrade, 2014).

Em um estudo realizado por Sant'Anna et al. (2012), identificou-se quais as competências são necessárias para a liderança no cenário atual. Tais competências estão associadas à habilidade de assumir responsabilidade e, conseqüentemente, os riscos inerentes, a curiosidade, a visão compartilhada, a delegação de atribuições e tarefas, a confiança, a capacidade de intervenção na correção de erros, disciplina e equilíbrio, motivação e capacidade para trabalhar com pessoas. Como resultado da pesquisa, os autores indicam a relevância e os desafios associados ao aprimoramento do comportamento de líderes, tanto os relacionados aos aspectos atrativos quanto os relacionados à retenção de líderes que detêm habilidades individuais necessárias, segundo as especificidades de cada processo organizacional.

1.1.1 – Liderança transacional

Ao longo dos últimos anos, reconhece-se um grande número de pesquisas sobre o fenômeno da liderança e, dentre os vastos e mais diversos conceitos, surgem as teorias contemporâneas cujo objetivo é a melhor compreensão da liderança e sua influência no comportamento dos liderados. Nesse cenário, destacam-se duas abordagens teóricas bastante referenciadas no âmbito da consolidação da liderança: a liderança transformacional e a liderança transacional (Calaça & Vizeu, 2015).

Os modelos de liderança transacional e transformacional são teorias contemporâneas sobre o comportamento dos líderes desenvolvidas em 1978, pelo pesquisador Burns, que se

fundamentou nas ideias de Maslow nos aspectos de hierarquia e necessidade e ainda de Kolberg em relação ao desenvolvimento moral.

Burns, o primeiro teórico a conceituar os estilos de liderança transformacional e transacional diferenciou os dois conceitos fundamentando-os numa análise qualitativa biográfica de grandes líderes políticos incorporando esta análise dentro do contexto político de liderança. Posteriormente, Bass (1985) e House (1977) aprimoraram tais teorias aplicando-as em pesquisas sobre liderança, fato que despertou o interesse de outros pesquisadores da área seguindo com estudos empíricos e teóricos que contribuíram significativamente para a consolidação do modelo transacional e transformacional (Silva, 2012).

A liderança transacional representa o processo de influência quanto à realização de objetivos individuais articulados à compatibilização de interesses organizacionais. Caracterizada como um tipo de transação que indica uma sugestão de trocas entre líderes e liderados, exemplifica-se com a tríade barganha, desempenho e recompensa (Calaça & Vizeu, 2015). Esse estilo de liderança funciona quando praticado em ambientes estáveis e organizações em processo de crescimento lento (Bass & Avolio, 1994), sendo caracterizada por ações de controle e manipulação por parte do líder como reforço do comportamento e obediência. As trocas são baseadas em recompensas e punição ao colaborador, entretanto as trocas de recursos são de ambas as partes e, mesmo que exista a obediência por parte dos seguidores, não significa que exista o envolvimento com os valores da organização ou do líder (Cruz, 2014). Por outro lado, o líder projeta influência sobre seus servidores conforme sua própria agenda (Bass, 2008).

Para Saldivia (2006), na liderança transacional, a troca que ocorre entre o líder e seguidor é representada por uma base econômica, política ou psicológica e se encerra quando não há mais benefícios para ambas as partes. Baseada no cumprimento de tarefas, metas estabelecidas e o esclarecimento da relação entre desempenho e recompensa, esse estilo de liderança utiliza do *feedback* como ferramenta de motivação de seus subordinados (Silva, 2012). São responsáveis por especificarem as recompensas e punições relacionadas ao desempenho assim como os benefícios (Bass, 1990).

De acordo com Silva (2012), a liderança transacional possui uma estreita relação com o modelo de comportamento de estrutura inicial, apresentado pelos pesquisadores da Universidade de Ohio. A autora cita também que, segundo os teóricos Yammarino, Spangler e Bass (1993), a liderança transacional é compatibilizada com modelo caminho-meta, teorizada por Evans (1996), onde de acordo que os líderes se propõem a reconhecer as necessidades de seus seguidores ele estabelece a troca explicitando que tais necessidades serão satisfeitas na medida em que haja esforço suficiente para o cumprimento dos objetivos propostos.

Cruz (2014) destaca que, para estes líderes, existe uma lógica utilitária de recompensa e punição e o modelo transacional reforça o auto-interesse configurando-se como um processo de troca instrumentalmente orientado. Existe a valorização do padrão de trabalho por parte do líder e o desenvolvimento de tarefas orientadas, especificação de metas muito bem definidas e, em contrapartida, a explicitação das recompensas condicionada ao desempenho desejável; os seguidores, por sua vez, aceitam a transação ou cumprem as determinações.

A princípio, o modelo transacional estava fundamentado pelos fatores de recompensa contingente e gestão por exceção, em seguida, houve o desdobramento desses fatores para a gestão por exceção ativa e passiva (Bass, 2008).

Dessa maneira, desdobrou-se as formas de recompensar o liderado em: a recompensa por contingente, relacionada aos comportamentos do líder com ênfase em estabelecer o papel e exigência das tarefas, tem como característica a transação construtiva, ou seja, cada parte concorda ou simplesmente aceita a dinâmica de recompensas e de trabalho (Araújo, 2011). O

que reforça a necessidade de cumprimento das expectativas de ganhos ou comportamentos de ambas as partes. A recompensa negociada e o esforço dos seguidores é trocado por recompensas específicas (Cruz & Frezatti, 2014). Já a recompensa contingencial parte de uma transação material ocorre na forma de bônus (Mio, Riggio, Levin, & Reese, 2005). Quando a recompensa é psicológica, através de elogios ou um aspecto de reconhecimento motivacional, tem uma perspectiva mais transformacional (Oliveira Fonseca & Barreiros Porto, 2013)

Ainda nessa mesma linha, tem-se a gestão por exceção que é orientada pela transação corretiva podendo ser caracterizada como gestão por exceção ativa (GEA) ou gestão por exceção passiva (GEP). O princípio da gestão por exceção é o reforço aos liderados que as transações são passíveis de punição ou recompensa (Day et al., 2014). O *feedback* desse estilo de liderança é sempre de maneira negativa, pois reforça a manutenção do *status quo* objetiva a perfeição na realização do trabalho. Esta prática resulta em subordinados desencorajados frente a uma tomada de decisão ou solução de problemas, negando-lhes autonomia e possibilidade de crescimento segundo suas experiências (Cruz, 2014).

A gestão por exceção ativa relaciona-se a uma constante vigilância do líder a fim de garantir o cumprimento das normas e, nesse processo de monitoramento de erros e desvios cometidos pelos subordinados, o líder intervém com ações corretivas (Dinh et al., 2014). Quanto à gestão por exceção passiva, o líder atua somente após a constatação de erros ou quebra de algum acordo, a intervenção é feita somente após a ocorrência de algum erro (Cruz, 2014). Para a autora, a principal diferença entre os tipos de gestão por exceção ativa ou passiva é que, nesta última, a liderança somente intervém nas ações quando seus subordinados não cumprem os padrões estabelecidos. O líder espera a ocorrência de falhas e limita-se a estabelecer um plano de ação sem motivar possíveis trabalhos excepcionais. A gestão ativa antecipa-se a ocorrências de falhas, busca desvios, adota atitudes corretivas e trabalha na prevenção sistemática de identificação de falhas, se possível precocemente (Cruz, 2014).

1.1.2 – Liderança transformacional

No decorrer do tempo, a liderança tem sido interpretada de diversas formas. No início, como um indivíduo com determinados atributos pessoais ou traços de personalidades que lhe favoreciam o alcance dos resultados esperados, independente do contexto. Posteriormente, foi conceituada como um indivíduo regido por um padrão comportamental eficaz em situações diversas, adaptando-se ainda a ideia de que a eficácia do líder resultava da conjuntura em que estivesse inserido (Martins, 2016).

O novo contexto de instabilidade indica o desafio de uma liderança que atenda às demandas atuais e/ou contingenciais das organizações. O novo líder é inovador, possui perspectiva de futuro, inspira confiança em seus seguidores, poder para influenciá-los e impulsioná-los a alcançar os resultados nas organizações. Em Burns (1978), a liderança representa um formato dialético: a dinâmica liderar e ser liderado se retroalimenta. Conforme a percepção de aproximação entre líderes e liderados, o ato de liderar propicia a criação de novos líderes a partir dos atores envolvidos neste processo, ultrapassando a rotina de trabalho e viabilizando aos mesmos uma possível emancipação frente ao conhecimento das perspectivas e condições da práxis conduzindo-os a práticas capacitadas para tomadas de decisão. Nesse aspecto, a liderança deixa de ser uma característica do indivíduo e passa a ser uma decorrência da atribuição feita pelos seguidores (Silva, 2012).

Para Mata e Gomes (2016), o modelo da liderança transformacional surgiu como forma de preencher as lacunas das abordagens anteriores que investigavam as ações dos líderes nos mais variados contextos organizacionais. Em termos de pesquisa, existe um grande volume de

evidências sobre liderança transformacional como uma das práticas de liderança mais estudadas nos últimos 25 anos (Van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Em função das raízes de análise conceitual, esse estilo de liderança tem sido chamado de carismático, transformacional e carismático-transformacional, a partir dos teóricos Weber (1947), Burns (1978) e House e Shamir (1993), respectivamente. Contudo, tais nomenclaturas referem-se significativamente ao mesmo conceito (Van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Posteriormente a Weber ((2012) e Burns (1978), pesquisadores, em geral, têm definido a liderança transformacional em termos de efeito sobre seus seguidores e, a partir destes, os efeitos nos sistemas sociais. De ordem comportamental, baseados no respeito e confiança, geram motivação para o interesse coletivo e desempenho inspirador para além das expectativas, estimulando a inovação e mudança (van Knippenberg & Sitkin, 2013). Ainda, na visão dos autores, esta característica inerente à liderança transformacional é o que presume sua particularidade em termos de eficiência e que destoa de qualquer outro estilo de liderança.

Esta liderança fundamenta-se na orientação para as pessoas e tem como norte a representação do líder como signo de confiança para seus seguidores, com foco nas emoções e valores e o reconhecimento das necessidades de seus liderados, como, por exemplo, a influência alcançada pelo líder em relação aos seguidores, e pode chegar ao ponto de estimulá-los às práticas de concessões, semelhantes ao autossacrifício, comprometendo-se fortemente com os objetivos propostos pelo líder (Silva, 2012).

De acordo com Wang et al. (2017), os líderes transformacionais desafiam o *status quo* e influenciam seus seguidores, através da motivação, a se dedicarem para além de suas próprias expectativas, buscando desafios no contexto organizacional, a fim de ajustar suas habilidades e competências. Dessa forma, a liderança transformacional se caracteriza, principalmente, por motivar todos os indivíduos envolvidos, favorecendo os seguidores a superarem o imediatismo e se reconhecerem como parte importante e de valor para organização (Northouse, 2012). Este contexto condiciona os seguidores a um comportamento coletivo e comprometido com os objetivos comuns aos três componentes piramidais: organização, líder e liderados (Rosa, de Lima Neto, & Nogueira, 2016). A liderança transformacional, para Pereira (2017), está relacionada à determinação de competências e habilidades do líder a fim de inspirar e motivar seus seguidores para além de seus próprios interesses visando os valores e objetivos comuns da organização.

Em Martins (2016), a liderança Transformacional, abordada inicialmente por Burns (1978) e posteriormente desenvolvida e disseminada por Bass (1985), ganhou reconhecimento desde os finais dos anos de 1980. Esse processo inovador de reconceituação da liderança ganhou imensa dinâmica dentro das universidades e empresas, com o objetivo de analisar as consequências transformadoras do líder e sua influência nos grupos (Mata & Gomes, 2016). Tal abordagem sugeriu uma divisão entre duas maneiras de liderar, a transacional e a transformacional e, posteriormente, Bass (1998) e Bass e Avolio (1993) reconceituaram a distinção entre a liderança transacional, a transformacional e a *laissez-faire*. Ainda, com os autores, no que se refere a liderança transformacional, o líder compartilha através de um comportamento convicto, uma visão positiva e motivadora com seus colaboradores. Por sua vez, estes são influenciados a transcenderem seus esforços para o bem comum coletivo (Northouse, 2012).

A distinção entre a liderança transacional da transformacional se estabelece pela primeira se caracterizar como uma relação de troca entre líder e seguidor, baseada na satisfação de interesses particulares. Enquanto na segunda, o líder motiva seus seguidores a ultrapassarem seus autointeresses, segundo a adoção do modelo de comportamentos de influência idealizada (carisma), inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individualizada (Bass,

1999). Nesta concepção, os quatro modelos de comportamento contribuem objetivamente para o aumento da eficácia de uma organização (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

Quadro 1: Dimensões de Comportamentos da Liderança Transformacional

| | |
|-------------------------|--|
| | Fundamenta-se no nível de carisma do líder |
| Influência Idealizadora | Estabelece um modelo a ser seguido, criando uma identidade com seus seguidores. |
| | Desenvolve altos padrões elevados de desempenho |
| | Demonstra confiança nos processos de trabalho de seus seguidores |
| | Estabelece o grau do desafio posto pelo líder aos seus seguidores |
| Estimulação Intelectual | Estimula seus seguidores a correrem riscos |
| | Estimula seus seguidores questionarem conceitos pré-formulados |
| | Incentiva comportamentos inovadores e criativos |
| | Delega aos seguidores autonomia para desenvolver novos métodos e novas formas de pensar nas tomadas de decisões. |
| Inspiração Motivacional | Articulação da visão do líder para seus seguidores |
| | Relaciona-se ao nível de atração da visão para os seguidores |
| | O líder possui uma paixão por uma visão e influencia os seguidores através de seu exemplo de entusiasmo |
| | Os seguidores se envolvem nos compromissos e metas compartilhados pelo líder, abraçando um objetivo coletivo |
| Consideração Individual | O líder se envolve com as preocupações dos seguidores |
| | Atenta-se e cria oportunidades para o crescimento e realização pessoal |
| | Delegar tarefas importantes é uma forma de criar oportunidades para o crescimento de seus seguidores |

Fonte: Martins (2016).

Em linhas de pesquisas similares a então referida, o líder transformacional é o agente responsável por comunicar uma visão, promover a equipe, oferecer suporte, compartilhar o poder e a autonomia, praticar a inovação. Uma característica intrínseca à liderança transformacional é a importância da comunicação da visão, pois é nesse processo que o líder transmite quais os valores responsáveis por orientar e motivar seus seguidores a trabalharem para alcançar um objetivo coletivo, despertando um comportamento individual, porém em intercessão com os valores da organização (Martins, 2016). Para além, o líder transformacional é igualmente competente para diagnosticar as necessidades e habilidades de cada membro da equipe, a fim de facilitar e incentivar o crescimento individual e grupal, delegando tarefas e responsabilidades, fortalecendo a autonomia e autoestima através do exercício da confiança nas competências de sua equipe.

Por conseguinte, os líderes transformacionais possuem olhar crítico frente às estratégias inovadoras e assumem riscos para enfrentar as oportunidades desafiadoras. Articulado a isto, o mesmo incentivo ocorre com a equipe, posto o exemplo de que é possível pensar de forma inovadora. Os membros são partes atuantes dos processos de tomada de decisão e soluções de problemas e ao compartilhar do *empowerment* aos seus seguidores, o líder incentiva comportamentos autônomos, de confiança, respeito, comunicação assertiva e flexível e a cooperação (Martins, 2016). A dinâmica líder e liderado se fortalece quando seguem com uma visão de unidade e pertencimento e, por sua vez, os seguidores confiam no modelo a ser seguido, isto significa a aceitação de metas e maiores expectativas de autodesempenho. Nessa perspectiva, a liderança transformacional é sinônimo de eficiência quando moldada pela confiança interpessoal, pela identidade transformadora e fidelidade mútua (Cruz, 2014).

Não obstante, de acordo com um estudo feito por Van Knippenberg & Sitkin (2013), os autores identificaram quatro problemas fatais e fundamentais referentes às dimensões não operacionais da liderança transformacional. Primeiramente, a compreensão atual apresentarem conceitos multidimensionais de liderança transformacional, porém não existe o conceito objetivo de como essas diferentes dimensões se interagem para formar esse estilo de liderança, ou ainda, em como as dimensões são elegidas para inclusão ou exclusão. No segundo aspecto, os conceitos atuais não explicam como cada dimensão influencia divergentemente nos processos e resultados de intervenção e causalidade distinta ou por outro lado, continuarem sem explicar o porquê dessas diferenças de dimensões, ainda que através dos mesmos processos de intervenção e causalidade na mesma moderação de fatores. No terceiro aspecto, a conceptualização e operacionalização atual desconecta a liderança e seus efeitos, resultando como “falha fatal” (Van Knippenberg & Sitkin, 2013, p. 2), tanto no campo teórico quanto no metodológico. No quarto aspecto, os instrumentos de intervenção mais utilizados não representam a estrutura dimensional abordada pela teoria, para além das falhas, considerando os resultados de mediações objetivamente distintos dos aspectos da liderança que não são caracterizados como transformacionais, estabelecendo, assim, a desconexão entre teoria e evidências empíricas.

De forma geral, os problemas apontados pelos autores van Knippenberg & Sitkin (2013) não se limitam apenas as descobertas específicas como também do uso de uma nomenclatura abrangente associada às questões conceituais e empíricas que dificultam o entendimento individual dos problemas fundamentais e implícitos. A partir desse pressuposto, os autores concluem que a teoria e a mediação sejam centralizadas em conceituar e operacionalizar os elementos e efeitos mais indispensáveis e distintos da liderança, contudo, sem causar dano à nomenclatura de ordem superior da liderança transformacional.

O crescimento do modelo liderança transformacional no campo do comportamento organizacional foi mensurado pelo questionário desenvolvido por Bass e Avolio (1995) denominado como escala “*Multifactor Leadership Questionnaire*” (MLQ), sendo a ferramenta mais utilizada para avaliar a liderança transformacional ainda nos dias de hoje (van Knippenberg & Sitkin, 2013). Esta avaliação parte da mensuração das percepções particulares dos seguidores sobre os comportamentos e estilos de liderança. É composta, segundo Mata e Gomes (2016), por nove fatores que se dividem em cinco níveis relacionados à liderança transformacional, sendo a influência nos ideais atribuídos, a influência nos ideais comportamentais, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Outras três dimensões são relacionadas à transacional como o reforço contingente, intervenção ativa e intervenção passiva em períodos de crise. E a última dimensão do questionário está relacionada à ausência de liderança, *Laissez-Faire*.

Os resultados desses estudos comprovaram uma relação positiva entre a liderança transformacional e o reforço contingente (dimensão transacional) e uma associação negativa entre a liderança transformacional e a intervenção ativa/passiva e o modelo *Laissez-Faire*. Com

base no MLQ, os líderes transformacionais mostraram-se mais competentes em obter resultados superiores a partir da reconsideração das normas organizacionais. Sendo característica deste modelo o envolvimento de todos os seguidores nos objetivos da organização, percebendo-se o aumento dos níveis de confiança e eficiência nos processos de trabalho.

Todavia, em van Knippenberg e Sitkin, (2013) o modelo de questionário MLQ define quatro níveis dimensionais de liderança que compõem a liderança transformacional. O primeiro nível, a influência idealizada, estabelece ações a serem seguidas com efeito de liderança tais como o orgulho intrínseco, confiança e respeito, o comportamento partilhado, no qual o líder transmite um forte sentido de visão, missão e propósito coletivo. Esta dimensão fomenta os líderes desenvolverem um ideal e destaca suas habilidades de liderança em seus seguidores. O segundo nível, a motivação inspiradora, significa a comunicação de uma visão inspiradora e suas expectativas de alto desempenho. Em análise, segundo os autores, é possível presumir uma forte sobreposição entre visão, missão e propósito coletivo, assim as dimensões influência idealizada e a motivação inspiradora estão altamente correlacionadas a pesquisas empíricas associadas ao fator de carisma, sendo o critério mais adotado em termo da nomenclatura carisma (Rodrigues, 2016). A estimulação intelectual, que é a terceira dimensão, corresponde ao comportamento que instiga a solução de problemas e a análise criteriosa e criativa dos fatores em questão. E, por último, a consideração individualizada que envolve o reconhecimento das diversas necessidades dos seguidores, com ênfase no indivíduo e o treinamento.

Em contraste, a baixa pontuação no questionário MLQ define-se como liderança transacional, que é um estilo de liderança mais comum e tradicional, centrado na troca e interesses individuais entre líder e liderado. A dimensão recompensa contingente (MLQ) também está associada liderança transacional e corresponde a tentativa de motivar um determinado comportamento a partir da recompensa. As outras dimensões, gestão por exceção e foco nas ações corretivas, configuram-se de caráter de correção punitiva ou desvios de procedimentos e também compõem o estilo transacional (Van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Portanto, a liderança transformacional, para Van Knippenberg e Sitkin (2013), é responsável por exercer um papel de importância crítica no progresso da pesquisa de liderança. Primeiramente, por influenciar e fortalecer os campos de estudo, assim como estimular o volume de estudos sobre o tema e, principalmente, em termos de reivindicações influenciando uma junção efetiva de conceitos-chave de liderança. Apesar de seu reconhecimento, os autores ainda destacam a dificuldade de responder em termos não operacionais a questão básica do “que é a liderança transformacional” (Van Knippenberg & Sitkin, 2013, p. 19) e explica que, a princípio, percebe-se não haver um conceito sólido e objetivo de liderança transformacional e, para além, considerando como fundamental, a questão não pode ser respondida de maneira satisfatória. A partir dessas observações, os autores sugerem que o construto seja repensado a fim de fomentar o avanço de novas pesquisas.

De acordo com estudos mais atuais, identifica-se uma abordagem contemporânea da liderança transformacional denominada como duo-focal (Dong, Bartol, Zhang, & Li, 2017; Li, Mitchell, & Boyle, 2016; Martins, 2016). A liderança transformacional duo-focal foi conceituada, em 2010, pelos teóricos Wang e Howell (Li et al., 2016) e o cerne desta abordagem está no líder com capacidade de gerenciar a partir de um foco individual, atento às necessidades de cada membro da equipe como também focar em um grupo cuja influência alcance a equipe como um todo (Dong et al., 2017). Continuando na visão dos autores, os avanços teóricos mais recentes demonstram que os líderes transformacionais efetivos possuem ênfase diferente ao liderarem indivíduos e equipes. Essa distinção parte da atenção e do comportamento direcionado de forma objetiva, ora para o indivíduo, ora para a equipe.

A liderança transformacional inserida num contexto de gerenciamento de duplo foco, como, por exemplo, indivíduos e equipes, com ênfase em habilidades individuais, impõe o desafio de

integrar ambos os focos e mecanismos associados a uma estrutura multinível e nível cruzado. Dessa forma, a diferenciação lógica subordinada está na ênfase e comportamentos diversos exercidos pelo o líder. Se o foco individual enfatiza a singularidade de cada membro em particular, o líder assume o papel de interpretar atenciosamente cada necessidade observada (Dong et al., 2017). O líder focado no indivíduo percebe a capacidade particular de seu seguidor considerando que habilidades e inteligências variam de acordo com o indivíduo (Wu, Tsui & Kinicki, 2010). Em outras palavras, estão atentas às necessidades individuais, estabelecem desafios mentais e expressam altas expectativas de resultados de desenvolvimento pessoal e excelência (Wang & Howell, 2013). A somatória desses três aspectos: atenção individualizada, estimulação intelectual e a comunicação de expectativas de desempenho podem ter aplicações em diferentes indivíduos. Entretanto, não podem ser compartilhadas com toda a equipe, por ter sua base em atributos específicos (Dong et al., 2017).

O produto desta ação é obtido pela tendência em moldar os resultados individuais de forma apropriada aos seguidores específicos e a ideia de desenvolvimento da liderança transformacional aplicada à indivíduos com foco na orientação, *coaching* e estimulação intelectual em seus seguidores está fundamentada na influência proativa de crescimento com base nas necessidades e habilidades intrínsecas, promovendo a criatividade individual (Dong et al., 2017).

Em Wang e Howell (2010), os autores definem quatro dimensões para a ênfase individual: (i) a comunicação de altas expectativas a partir do estímulo de comportamentos articulados a metas desafiadoras e de alto desempenho (Li et al., 2016), esta prática influencia os seguidores a priorizarem e desenvolverem as metas com excelência comprometendo-se as expectativas do líder em termos de desempenho inovador; (ii) o foco está nas habilidades e competências intrínsecas do indivíduo, o que motiva e permite o fortalecimento de tais habilidades comparadas ao alto desempenho posto o enfrentamento de tarefas complexas através do *feedback* construtivo; (iii) o líder motiva seus seguidores a “pensar fora da caixa”, encorajando-os a superarem problemas críticos e a buscarem novas soluções a partir do estímulo intelectual (Nijstad, Berger-Selman & De Dreu, 2014); (iv) o reconhecimento pessoal por parte do líder considerando as realizações de sucesso dos indivíduos através de práticas de apoio psicológico motivacionais e elogios (Li et al., 2016).

O primeiro aspecto atua no aumento da autoestima dos seguidores ao formalizar o processo de confiança em suas capacidades para alcançarem objetivos desafiantes e ambiciosos, fortalecendo-os enquanto sujeitos ativos e autônomos a fim de associar ideias novas, úteis para encontrar soluções inovadoras e avanços frente os problemas complexos (Wang & Howell, 2013). Em segundo lugar, no processo em que a liderança encoraja o desenvolvimento de habilidades complexas, o líder estabelece uma relação de confiança e motivação intrínseca dos indivíduos, como, por exemplo, a de comportamentos superiores e prática aceita, aumentando a disposição para novos conhecimentos e ações inovadoras (Li et al., 2016). Quanto ao terceiro aspecto, o líder influencia o pensamento diferenciado, através da estimulação intelectual com abordagens exploratórias diante das tomadas de decisões complexas e, por último, em quarto lugar, no processo de reconhecimento da dedicação dos indivíduos, o líder exerce o papel de facilitador do crescimento das chances de sucesso de seus seguidores a superarem as emoções negativas inerentes ao grau de dificuldades dos problemas e fracasso, projetando o esforço direto para a análise de novas soluções inovadoras e criativas (Nijstad et al., 2014; Wang & Howell, 2010; Li et al., 2016).

Em relação à liderança transformacional duo-focal com ênfase nas equipes, seu desenvolvimento está a partir das ideias, objetivos comuns e valores partilhados do líder com os membros da equipe, através do fortalecimento do sentimento de pertencimento e da promoção da aceitação de interesses coletivos (Dong et al., 2017). A ênfase neste comportamento é mais apropriada para a intervenção em equipes porque diminui as diferenças individuais, enfatiza a identidade do grupo, os valores em comum e a motivação inspiradora (Li et al., 2016) e está

associada à motivação ambiental que influencia os indivíduos a priorizarem interesses objetivos coletivos (Chen, Farh, Campbell, Wu, & Wu, 2013). Os membros da equipe são motivados à troca de informações, identificado os mesmos conflitos e alternativas, porém estão menos propensos a rejeitarem opiniões distintas sem antes analisarem o contexto coletivo, discutindo os problemas de forma mais aberta, compartilhando os resultados em comuns cujo resultado é a geração de novas ideias coletivas (Li et al., 2016).

O compromisso coletivo, fortalecido por uma visão de grupo, estabelece um forte incentivo para a superação dos problemas e o alcance dos objetivos da equipe. O desejo intrínseco de vitória motiva a dedicação sustentada e, nessa perspectiva, o comportamento voltado para a vontade de superação promove a busca por novos conhecimentos e estratégias necessárias para o sucesso da equipe em tarefas complexas (Chen et al., 2013).

De acordo com Martins (2016), a partir de um estudo empírico com 117 equipes de trabalho pertencentes a organizações distintas, a autora percebeu que a liderança transformacional duofocal com ênfase em equipes relacionou-se positivamente associada à autonomia grupal e que esta variável também resultou em uma relação positiva quanto o desempenho superior do grupo. Mediante os resultados obtidos, a autora destaca a importância da abordagem deste construto para o alcance da eficácia grupal, prosseguindo igualmente ao fato de que o estímulo da autonomia grupal se configura como estratégia importante para o autodesempenho e a eficácia da equipe.

O resultado dessa abordagem de liderança estabelece vínculos sobre a equipe de forma holística. Entretanto, em (Dong et al., 2017), é importante destacar que a distinção entre a ênfase no indivíduo ou nas equipes não significa que a adoção de um conjunto de comportamentos por si só atenderá as necessidades previamente designadas. Ao contrário, essa associação demonstra que alguns comportamentos possuem características mais funcionais e mais tendenciosas cuja intervenção poderá ser mais assertiva, ora com indivíduos, ora com as equipe.

1.1.3 – Liderança carismática vs. liderança transformacional

Emergente dos meados dos anos 70, os estudos sobre a liderança carismática popularizou-se de modo que uma pesquisa realizada entre o período de 1990 e 2003 revelou a existência maior quantidade de estudos sobre a liderança transformacional e a carismática do que a somatória das outras vertentes de liderança (Silva, 2012).

Entretanto o conceito de líder Carismático foi introduzido por Weber em 1948 como a pessoa que surge em tempos de crise, com poderes especiais tais como um forte carisma associado ao forte apelo emocional, conduzindo-lhe a grandes trabalhos no qual os seguidores confiam a ponto de seguir seu exemplo espontaneamente (Calaça & Vizeu, 2015).

O pesquisador Bass (1985) define que o conceito de carisma é um processo em que o líder por meio de sua influência desperta em seus seguidores fortes sentimentos e emoção fortalecendo a ideia de identificação destes. Tal teoria busca a explicação de como é possível a determinados tipos de líderes desenvolverem a capacidade de despertar em seus seguidores com altos níveis de motivação, confiança, dedicação e lealdade, a ponto de intervir na autoestima da equipe de maneira que possa repercutir na satisfação e no desempenho dos mesmos (House & Aditya, 1997);(Rodrigues, 2016).

A contribuição da abordagem carismática, para Dorfman (1996), fundamenta-se na explicação de que alguns líderes projetam em seus seguidores um forte impacto emocional, sentimentos de entusiasmo e comprometimento corporativo utilizando e exercendo um comportamento cuja adoção é de natureza carismática, transformacional e visionária. Para Silva (2006), o cenário

favorável relacionado a esta abordagem constitui-se no caráter específico de integração, a partir da consideração que se tem a coopção das ideias de traços, estilos e contingências.

A liderança transformacional originou-se em 1978 através do cientista político James MacGregor Burns, como fruto de uma análise conjuntural política-econômica-ideológica, condicionado pela crise dos Estados Unidos durante as décadas de 1960 e 1970 (Vizeu, 2011) o pensador elaborou sua teoria de liderança transformacional com nítida influência política, direcionamento moral e sentimento agregador e de ajuda mútua. (Calaça & Vizeu, 2015). “A liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam-se uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade” (Burns, 1978, p. 27). O cerne desta teoria é caracterizado pela liderança em um prisma de moralidade (Rodrigues, 2016), em outras palavras quando a liderança prioriza os valores morais públicos, influenciando os liderados que por sua vez são capazes de transcender seus interesses individuais, conduzindo-os ao desenvolvimento moral e possibilitando a escolha e adoção consciente de regras, decisões, escolhas, valores e estilos, ou seja, valor individual não pode sobrepor aos interesses do coletivo (Calaça & Vizeu, 2015).

O termo liderança transformacional para Burns (1978) vem do contraponto da liderança transacional, inspirado na metáfora da raposa e do leão em *O Príncipe*, de Maquiavel, onde Burns retoma a ideia de que a mediação entre líderes e liderados fora de um contexto moral podem caracterizar-se apenas como transação, cuja influência do líder sobre seus seguidores não passam de barganhas e manipulação de recursos que venham atender aos interesses individuais destes últimos. Burns baseou-se na imagem da raposa para definir seus dois tipos de liderança: Transformacional e Transacional. Desta forma o comportamento da raposa segue:

“A um príncipe nunca faltam desculpas legítimas para explicar suas violações de fé. A história moderna fornecerá inumeráveis exemplos desse comportamento, mostrando como o homem consegue seu melhor se souber como jogar com seu lado raposa. Mas é uma parte necessária da natureza humana que você deve esconder com cuidado, devendo ser um grande mentiroso e hipócrita. Os homens são tão simples de espírito, e tão dominados por suas necessidades imediatas, que um homem fraudulento sempre vai encontrar muitos que estão prontos para ser enganados” (Maquiavel, 1998, p. 42)

Outra característica relevante da teoria da liderança transformacional de Burns é que a mesma deve ser compreendida segundo a matriz teórica da psicologia moral. Essa matriz é a responsável pelo processo de influência da liderança transformacional, onde o líder estimula a obediência de seus liderados dando visibilidade a um ideal comum partilhado pela equipe cujos valores morais são compreendidos como de importância para todos os liderados (Vizeu, 2011). A matriz psicológica de Burns é fundamentada nas teorias dos renomados psicólogos Lawrence Kohlberg e Abraham Maslow. Burns (1978) ilustra a motivação da liderança transformacional segundo a teoria de Maslow (1943) onde as necessidades humanas, fisiológicas e de segurança, tais como a necessidade de afeição, amor, pertencimento e as necessidades de estima e auto realização. Ainda Burns adota a escala de desenvolvimento moral de Kohlberg (1971), modelo semelhante ao de Piaget, que correspondia ao desenvolvimento cognitivo da criança, passando por seis estágios de desenvolvimento, todavia para Kohlberg pode ser classificados em três níveis sendo: (1) o estágio Pré-convencional (obediência e punição, evoluindo para o individualismo, instrumentalismo e troca); (2) o estágio Convencional (“bom garoto” e concepção de lei e ordem); e (3) por último, o estágio Pós-convencional (contrato social e consciência ética) (Calaça & Vizeu, 2015).

Retomando a matriz psicológica de Burns, o autor condiciona a influência da liderança transformacional intrinsecamente à motivação pelo desenvolvimento moral (Calaça & Vizeu, 2015). Ainda que o responsável pela criação da teoria da liderança transformacional fosse Burns, o modelo foi amplamente popularizado através da literatura gerencialista de Bernard Bass. E a partir desta apropriação teórica, Bass operacionalizou a liderança transformacional num contexto

organizacional Rodrigues (2016), constituindo-se fundamentalmente como uma ferramenta de mensuração de perfis transformacionais ou transacionais em lideranças organizacionais, possibilitando a observação desses traços dentro das organizações (Vizeu, 2011). E como resultado dessa observação, Bass (1990) percebe-se a possibilidade através de treinamentos e instrumentos técnicos, proporcionar aprendizado aos gerentes condicionando-os em lideranças transformacionais. Com objetivo de direcionar uma percepção individualista de autoestima dos seguidores, a liderança transformacional propicia o engajamento destes ao comprometimento e envolvimento aos interesses coletivos (Calaça & Vizeu, 2015). O líder transformacional projeta um clima de integração e pertencimento ou unidade compartilhada aos seus seguidores que os tornam mais comprometidos com a organização e com maior nível de satisfação. Essa realidade também é justificada, pois o líder transformacional estabelece laços afetivos dedicando atenção especial e auxílio no desenvolvimento pessoal e potencial de liderança em seus seguidores (Bass & Riggio, 2005). Ainda segundo Bass (1990) a liderança transformacional baseia-se em quatro dimensões comportamentais inter-relacionadas: (a) influência idealizada ou carisma; (b) motivação inspiradora; (c) estimulação intelectual e por último; e (d) consideração individual (van Knippenberg & Sitkin, 2013; (Martins, 2016; Wang et al., 2017).

Entretanto existem estudos que indicam a existência de seis dimensões dentro da liderança transformacional (Rodrigues, 2016): a adoção de um modelo/exemplo adequado, a visão articulada, a estimulação intelectual, a promoção de suporte individualizado, o incentivo e aceitação de metas e por último aguardar o alto desempenho do grupo Barbosa (2016). Percebe-se que as quatro primeiras dimensões assemelham-se às propostas por (Bass, 1990), porém as duas últimas relacionam-se ao objetivo de cooperação e alto desempenho seja o líder ao incentivara aceitação de metas pelo grupo, ele estimula a cooperação interativa visando foco único e sinaliza o que espera do grupo: a excelência e o alto desempenho de seus subordinados (Podsakoff, et al., 1990)

Segundo Araújo (2011), o processo transformacional ocorre de acordo com os traços e as aptidões das lideranças; a habilidade de se transformar e revitalizar as organizações e os comportamentos que viabilizam esses processos. E baseado nestas três dimensões, Tichy e Devanna (1986) reconheceram oito características importantes, conforme um estudo realizado em 12 líderes transformacionais são elas: (i) a liderança se reconhece enquanto agentes de mudança; (ii) são cuidadosos ao tomar uma decisão que envolve risco; (iii) acreditam no potencial das pessoas e dedica atenção às necessidades de seus liderados; (iv) promovem valores que são essenciais como exemplo para as pessoas, (v) consideram o aprendizado através da experiência e estão dispostos a adequarem-se quando necessário; (vi) possuem habilidades cognitivas diferenciadas; (vii) exercitam a disciplina através do pensamento; e (viii) possuem visão crítica frente aos problemas e são visionários e intuitivos.

Em síntese, percebe-se que o líder transformacional é o exemplo de motivação (Rua, 2013; Li et al., 2016) e de relacionamento interpessoal (Northouse, 2012), a influência projetada aos seus seguidores não é dicotomizada ao se tratar de profissional e ou pessoal, ambos são valorizados (Mata & Gomes, 2016). Dessa forma o líder não se torna refém de sua autoridade formal e os seguidores se reconhecem enquanto agentes de mudanças e transformações no processo do trabalho (Bergamini, 1994).

1.2 – Clima organizacional

O clima organizacional tem sido um assunto abordado há décadas e representa, na atualidade, um destaque importante no centro das organizações como fator relevante a ser investigado (Cardona Echeverri & Zambrano Cruz, 2014), visto que o bem-estar do trabalhador deve ser tão valorizado quanto o seu desempenho. Assim, é necessário compreender a dinâmica que os

antecessores e os aspectos relacionados à força do clima influenciam o ambiente interno e externo da organização (Puentes-Palacios, Pacheco, & Severino, 2013). Em Rua e Menorca (2012), o clima organizacional baseia-se em variáveis multidimensionais, tais como o contexto, a estrutura e a dinâmica da organização, sendo que esta interação tem como produto diferentes tipos de clima e exerce influência no comportamento das pessoas, nas suas atividades e relações interpessoais. Bem como a percepção inicial, sendo implícita ou explícita, dos fatores como apoio e resultados e de qual maneira tais percepções são significativas e compartilhadas (Benjamin Schneider, González-Romá, Ostroff & West, 2017a). Quando percebido como positivo pelos indivíduos dentro de uma organização, o clima pode resultar em níveis mais altos de motivação e compromisso, com tendências a um comportamento inovador. Como consequência, o clima positivo também projeta um impacto positivo no desempenho (Shanker, Bhanugopan, van der Heijden & Farrell, 2017).

Segundo Martins (2008), a composição do clima organizacional é caracterizada por aspectos cognitivos em que as percepções estão relacionadas a uma dimensão particular do trabalho vivenciada pelos trabalhadores. Uma das características do clima organizacional está agregada ao clima psicológico organizacional, ou seja, é a representação de valores individualmente atribuídos ao trabalho, ambiente, colegas, lideranças, oportunidades, dentre outros e pode ser definido como fenômeno perceptual e duradouro, constituído com base na experiência multidimensional, compartilhado pelos membros de uma unidade de organização, cuja função principal é orientar e regular os comportamentos individuais de acordo com os padrões determinados por ela” (Koys & DeCotiis, 1991). O clima está associado ao ambiente interno de uma organização, assim como suas características e propriedades e sua percepção é determinada segundo uma situação identificada como “clima cultural, clima eleitoral, clima de tensão, clima participativo, entre outros” (Rua & Menorca, 2012, p. 479). Ainda, para Chiavenato (2015), o clima organizacional é a ligação entre a organização e o indivíduo por meio de interesses semelhantes, valores e expectativas individuais e diretrizes organizacionais, sendo que essa interação representa o ambiente interno de forma a estimular o desempenho, a satisfação e a motivação do trabalhador. Logo, o clima contextualiza como as experiências dos indivíduos são compartilhadas influenciando as percepções, as cognições, o desempenho e o comportamento de um grupo e mais amplamente, o desempenho da organização (Santos, Neiva & Andrade-Melo, 2013).

Santos e Paranhos (2017) sustentam que o clima organizacional refere-se à percepção formal ou informal de atributos multidimensionais como políticas, ações, procedimentos e práticas organizacionais e caracteriza-se como aspecto influenciador na eficiência e desempenho dos resultados, assim como no comportamento dos indivíduos que compõem a organização. Na perspectiva dos autores, para ilustração, as organizações que investem em um clima favorável resultam em trabalhadores mais satisfeitos e com um potencial de desempenho mais elevado. Contudo, entende-se que o processo de trabalho é um produto da intersubjetividade que envolve diferentes sujeitos e contextos, cuja dinâmica é provocada por interações específicas do ambiente de trabalho e produção de significados psíquicos e cognitivos, sendo componentes da construção das relações sociais.

A compreensão do clima organizacional parte do entendimento que este se relaciona com a percepção que cada indivíduo compartilha, qualificando-se como uma construção social (Kinpara & Laros, 2014). Tal compartilhamento demanda níveis de consenso e envolvimento intragrupal identificando-se como a força do clima (Schneider et al., 2017a). A dinâmica da construção do grau de consenso e de envolvimento ocorre de três maneiras conceituais distintas: primeiramente por um aditivo, seguido por um consensual por mudança de referente e, por último, através de um modelo de dispersão. A construção se diferencia na forma de como o clima será pontuado podendo ser pela simples somatória de percepções individuais e por um novo

conceito dessas percepções ou, ainda, a partir da percepção do grupo criada segundo a percepção dos indivíduos (Kinpara & Laros, 2014).

Ao passo que o clima organizacional é um tema de abordagem coletiva, entre organizações e equipes, é necessário considerar as percepções de cunho individual (Punte-Palacios et al., 2013). Entretanto, o grupo exerce um papel essencial no processo perceptual, pois trata-se de diferentes grupos com percepções e compartilhamentos distintos. Em outras palavras, a motivação para essas diferenças intra e entre grupos relaciona-se com o próprio contexto organizacional, composto pela infraestrutura, que seria a percepção grupal, dinamizada com as percepções particulares. Dessa forma, a composição da infraestrutura associada à percepção individualizada pode ser produto mais ou menos influenciadores determinantes do clima organizacional. Para além, existem outros elementos considerados secundários, tais como sexo, idade, cargos, entre outros, que também são determinantes (Kinpara & Laros, 2014).

Mediante a diversidade de conceitos em relação ao clima, ainda não existe uma única definição para o construto. Os autores Rua e Menorca (2012) explicam que tal diversidade conceitual e, por consequência, a diversidade metodológica utilizada, as organizações que são os principais territórios de intervenção, desconhecem claramente a realidade a ser investigada. Além disso, é elementar o entendimento prévio do conceito de clima a fim de definir qual a função do clima a ser desempenhada nos processos de intervenção.

Segundo uma pesquisa realizada por Abreu (2015), o clima, quando percebido favorável, corresponde a atitudes positivas e satisfatórias. Os colaboradores se autoavaliam como pessoas motivadas e engajadas e, numa perspectiva de gestão, esse resultado apresenta-se vantajoso para a organização indicando a baixa rotatividade e baixo absenteísmo. Ao contrário deste exemplo, quando o clima é caracterizado como negativo os colaboradores também são afetados pela falta de reconhecimento, baixa remuneração e o produto dos entraves são os enfrentamentos nas relações, gerando tensão, competições, desinteresses, frustrações no trabalho, falta de comunicação e comprometimento seguidos ou não da rotatividade e/ou absenteísmo. A motivação condiz a um processo intrínseco¹ ao indivíduo e é projetado pelo ambiente extrínseco². Dessa forma, a motivação é um produto do bem-estar físico e emocional sendo classificada de necessidade humana (Gomes, 2002).

As percepções de clima quando compartilhadas socialmente são importantes no processo de identificação das facetas inerentes ao comportamento e desempenho. A identificação dessas facetas contribui para melhores resultados quando existe uma investigação focada em um clima específico (Zohar & Tenne-Gazit, 2008). Os autores, após realizarem um estudo em 2008, concluíram que é a partir de um processo de aprendizagem social baseada na interação dos membros de um grupo que, ao observarem e interagirem com seu líder, desenvolveram percepções práticas de grupo ou organização. Nesse aspecto, a liderança é um antecedente da força do clima da organização, principalmente quando referida como a liderança transformacional, sendo preditora fundamental de constituição basilar de significados de climas específicos e facetas. Este modelo de liderança fundamenta-se em um relacionamento líderes-membros, resultando em atributos de qualificação superior a partir da criação de oportunidades

¹ Motivação intrínseca: é quando existe o sentimento de interesse, engajamento e comprometimento frente a determinada atividade e corresponde a promoção do bem-estar, aprendizado, satisfação, crescimento e desempenho profissional (Fry, 2003).

² Motivação extrínseca: é secundária a fatores externos, como promoções, benefícios, férias, aumento salarial, dentre outros. Nesse aspecto, os indivíduos sentem-se compelidos a se comprometerem com o cumprimento das normas buscando benefícios e/ou oportunidades de crescimento (Fry, 2003).

para esclarecer e compartilhar. “Quanto mais coerente às práticas de um líder em diferentes situações, mais podem reduzir a variação das percepções dos membros do grupo” e, desta forma, percebe-se que a liderança transformacional contribui positivamente para o clima mais forte (Zohar & Tenne-Gazit, 2008, p. 745). Assim, a percepção do clima caracteriza-se como elemento que pode resultar na potencialização ou restrição da relação de troca entre líder e liderado, ou seja, quanto maior a qualidade desta troca, menor será sua sobrecarga nas dimensões do clima (Puente-Palacios et al., 2013). Neste estudo os autores constataram que o clima organizacional baseado em quatro fatores como promoção, recompensa e benefícios, relacionamento com os pares e relacionamento com a chefia resultam em um impacto negativo.

Em um contexto temporal, encontra-se grande variedade de autores e abordagens teóricas sobre o tema. Lewin, Lippit e White (1939) foram os primeiros teóricos a realizarem aproximações iniciais do conceito de clima organizacional como atmosfera social, que, por sua vez, baseia-se em seis dimensões compondo o construto: conformidade, responsabilidade, normas de excelência, recompensas e clareza (transparência organizacional), calor e apoio (Cardona Echeverri & Zambrano Cruz, 2014).

Segundo Schneider et al. (2017), os estudos sobre o clima organizacional tiveram sua gênese fundamental e histórica na psicologia de Gestalt, na antropologia e na teoria organizacional. Entretanto, nesse período, o clima ainda não era reconhecido como fator de influência interativa das organizações de trabalho. Somente nos anos de 50 e 60, com destaque para esta última década, o teórico Argyris (1958) apresenta a abordagem conceitual de clima social, sendo inclusive o responsável pela definição desta nomenclatura.

Os teóricos Forehand e Gilmer (1964) conceituaram clima por características que se diferenciam e representam as organizações entre si, exercem influência sobre comportamentos dos trabalhadores, podendo ser resultado da gestão e estrutura organizacional. Em um aspecto de mais especificidade, Litwin e Stringer (1968) relacionaram os impactos situacionais com a teoria da motivação, a fim de criar uma medida multidimensional baseado numa estrutura de seis dimensões: (1) a estrutura; (2) responsabilidade; (3) recompensa; (4) risco; (5) cordialidade; e (6) apoio enquanto produto perceptivo desenvolvido pelos trabalhadores. Nesse mesmo período, o construto clima validou-se como um dos temas mais relevantes em estudos no campo da psicologia organizacional enfatizando as diferenças individuais, o que mais tarde, veio a adquirir o conceito de dimensões climáticas de bem-estar reunindo, ao mesmo tempo, uma ampla variedade de aspectos já abordados – autonomia, relações de liderança, apoio e envolvimento dos colaboradores nas tomadas de decisão (Silva, 2012; Schneider et al., 2017).

James e Jones (1974) apresentaram três abordagens distintas em função da mensuração, se múltipla ou perceptual e, quanto ao nível de análise, se individual ou organizacional. Essas abordagens originaram-se após teóricos reconhecerem a necessidade de rever os principais estudos, modelos teóricos, tipos de mensuração do clima. Os autores também foram os responsáveis pela conceituação de “clima psicológico” cuja significação retrata a mensuração do clima numa perspectiva de subjetividade e individualidade (Silva, 2012).

Em Rua e Menorca (2012), inicialmente, foram obtidas duas abordagens dimensionais de clima: enquanto características atribuídas ao ambiente da organização e, a segunda, a relação do clima percebido pelas pessoas inseridas neste ambiente. Posterior a estas abordagens, alguns estudiosos relacionaram o clima como a interação entre essas duas dimensões.

A partir dos anos 80, as definições de clima, em sua maioria, são fundamentadas a partir da dinâmica entre as características da organização e como tais atributos são percebidos pelas pessoas permeando um contexto de maior complexidade multidimensional como percepções e representações cognitivas de configurações globais, influenciando condutas e atitudes tal qual satisfação e desempenho eficaz na organização (Rua & Menorca, 2012).

Posteriormente, a partir dos anos 2000, os estudos deram um salto qualitativo e quantitativo na construção de conceitos e definições de clima e suas dimensões, por exemplo, o desenvolvimento do clima de processo, fortalecendo a ideia de que questões de justiça, assédio e discriminação influenciavam no clima. Nesse cenário, focava-se na liderança como um antecedente de força climática (Lindell & Brandt, 2000; Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002). A investigação de clima de justiça, na perspectiva individual ou grupal, validou-se numa abordagem de clima focada na liderança e, nesse sentido, o clima, quando mensurado segundo o papel do líder, caracterizava-se ineficaz nos critérios de clareza de papel e tensão psicológica em nível individual e, por outro lado, tal dinâmica seria oposta se tratando de grupos, a liderança era um forte preditor no critério de eficácia (Schneider et al., 2017).

Outro componente de destaque desse período relaciona-se ao grau de acordo dentro da organização quanto aos antecedentes da força climática, assim como o fortalecimento conceitual de força climática e os consensos dos estudos associados às unidades de percepção do clima (Schneider et al., 2017). Ainda, na visão dos autores, o reconhecimento da força climática colaborou para o entendimento da relação entre o clima da organização e os diferentes tipos de comportamentos individuais. Dentro desse contexto, observou-se que a “interação social entre os membros da unidade, a liderança transformacional, o comportamento informador do líder, a homogeneidade e a simplicidade dos padrões de ação de supervisão e estrutura organizacional” (p. 24) são antecedentes relacionais à força do clima. De acordo com um estudo de (Whitman, Caleo, Carpenter, Horner, & Bernerth, 2012), a alta força do clima fortalece a relação clima-efetividade na dimensão climática de justiça. Para (Zohar & Tenne-Gazit, 2008), a identificação desses aspectos, também nomeados pelos autores como facetas do clima, contribui para melhores resultados de desempenho quando a investigação é focada em um clima específico, ou seja, quando existe um acordo de unidade sobre quais as percepções climáticas antecedentes, como a faceta liderança. O clima organizacional sofre influências da liderança na maioria das suas dimensões interferindo na performance dos recursos humanos (Rua & Menorca, 2012).

Recentemente, Gosendo (2009) contrapõe que a percepção individual é uma unidade consensual questionando se tal subjetividade poderia representar o todo organizacional, tendo em vista que grande parte dos estudos sobre clima tem por objetivo a mensuração deste segmento representativo cuja constituição caracteriza-se pelas diversidades de grupos, postos de trabalho e subculturas.

Silva (2012, p. 46) discorre que “Nesse ponto, é interessante ressaltar a “força do clima”, construto recentemente estudado que significa o grau de concordância das percepções de clima empregado dentro das percepções”. À vista disso, quanto menor a disparidade das respostas em relação à média, maiores as chances da padronização do clima organizacional (Gosendo, 2009). Em outras palavras, quanto maior for a força do clima, o nível de compartilhamento das percepções será correspondente e, conseqüentemente, terá mais validação frente as previsões de comportamento (Silva, 2012).

Os fatores determinantes do clima organizacional são distintos e variam conforme o tipo da organização e as dimensões do clima podem ser caracterizados pela “motivação, satisfação, *empowerment*, conflito e interesse” (Rua & Menorca, 2012, p. 480). Da mesma forma, os autores compreendem como dimensão motivacional todos os aspectos fomentados enquanto atitudes e vontades associadas ao alto nível de dedicação frente às metas da organização cujo condicionamento parte da vontade de satisfação individual. Ainda, tais atributos são responsáveis por provocar, manter e direcionar comportamentos definidos por um objetivo. A satisfação está relacionada ao comportamento do trabalhador, à interação de valores e crenças determinadas pelo trabalhador, pautada em seu próprio trabalho, pois os comportamentos são regidos por aspectos atuais do cargo desempenhado e a visão do trabalhador de como deveriam ser. São permeáveis de emoções e sentimentos favoráveis ou desfavoráveis, assim, um

trabalhador insatisfeito compromete o desempenho organizacional podendo ser manifestado, dependendo de sua orientação, através de conduta ativo-passivo ou destrutivo-constructivo. O terceiro fator determinante, o *empowerment*, compreende-se na habilitação da autonomia oferecida ao empregado e os níveis de delegação de poder, sua ausência resulta em um trabalhador passivo, frustrado e sem iniciativas. Este fator é importante por promover uma cultura de participação e envolvimento dos trabalhadores para alcançar metas de qualidade. O quarto fator determinante, o conflito, caracteriza-se pelos problemas inerentes aos indivíduos, de caráter interpessoal, sendo necessário apreender sua origem que, geralmente, está centrada em desacordos, para então ser controlado e resolvido. É representado por lutas entre opostos cuja tensão gerada conduz a respostas de agressão e sentimentos de frustração. Por último, o estresse está relacionado aos níveis de pressões do ambiente cujo confronto parte de uma demanda, restrição e/ou oportunidade na qual se é desejada. Pode ser produto de uma gama de aspectos desde uma promoção às preocupações financeiras.

Nesta mesma linha de pensamento, em um estudo realizado por Puente-Palácios et al., (2013), os autores constataram que o clima organizacional baseado em quatro fatores, como promoção, recompensa e benefícios, relacionamento com os pares e relacionamento com a chefia, resultam em um impacto negativo em relação ao estresse, ou seja, quanto maior a relação de estresse, pior a percepção desses fatores. Assim, a manutenção do clima favorável colabora para o bem-estar do trabalhador. Neste estudo, concluiu-se que o estresse, enquanto característica coletiva, não é produto apenas de habilidades individuais em administrar os elementos estressantes do dia a dia, mas também é influenciado pela capacidade da organização em criar um ambiente de trabalho onde o clima seja favorável ao bem-estar dos indivíduos. Contudo, o grande desafio atual é a busca pelo equilíbrio entre “a produtividade, interação e a moral de seus recursos humanos” e, dependendo deste equilíbrio e do grau, o estresse pode caracterizar-se positivamente (Roa & Menorca, 2012, p. 482).

Segundo Bhutto, Laghari e Butt (2012), existe uma relação entre o clima organizacional e a satisfação no trabalho podendo ser representadas a partir de cinco elementos de significação relativa: estrutura organizacional, identidade, relações humanas, equidade e empoderamento. A associação da semelhança entre satisfação no trabalho e clima organizacional vem da noção de que o clima é caracterizado por um ambiente viabilizador de motivação, assim pode se refletir na satisfação no trabalho. Entretanto, o clima organizacional também é um instrumento de administração individual podendo relacionar-se a diferentes elementos organizacionais como as relações de poder, liderança, padrões de desempenho, sendo fatores internos da organização e determinantes influenciadores externos (Kinpara & Laros, 2014).

1.2.1 - Pesquisa de clima organizacional (PCO)

O estudo do clima organizacional é uma ferramenta de avaliação de modelo de gestão e seus resultados apontam os indicadores para que a gestão oriente-se, conseqüentemente, demonstra ser um excelente instrumento norteador estratégico ao mensurar ações para manter-se o foco nos objetivos estratégicos de um negócio. Essa ferramenta está vinculada ao aprendizado organizacional, proporcionando a toda e qualquer empresa sua manutenção no mercado, considerando que empregados satisfeitos e alinhados aos objetivos estratégicos da corporação trazem um resultado superior àquele que não o é (Saldivia, 2006).

Patterson, Warr e West (2004), defendem que os estudos de clima organizacional devem partir de duas dimensões principais: a específica-geral e a descritivo-avaliativa. Com base nestes princípios, Kinpara e Laros, (2014) destacam a importância de se desenvolver um modelo de mensuração de clima de avaliação específica, com finalidade de determinar as ações de

mudanças em aspectos elementares do ambiente interno da organização que representem em melhor desempenho e compreensão deste fenômeno.

Em Santos et al. (2013), a pesquisa de clima é um instrumento importante no contexto organizacional, utilizada na mensuração do clima viabiliza o planejamento estratégico de gestão com o objetivos de propiciar melhorias na vida da organização. É o primeiro passo a ser dado para a identificação de mudanças estratégicas a partir de um diagnóstico e, paralelamente, explicita aos trabalhadores quais as modificações a serem adaptadas e/ou implantadas.

A PCO geralmente é desenvolvida em duas dimensões interativas, primeiramente através da avaliação da organização com seu ambiente e, na segunda, através da avaliação do agrupamento de condições e percepções características da satisfação e/ou insatisfação dos trabalhadores e das pessoas em que eles interatuam (Saldivia, 2006). O resultado da avaliação possibilita à gestão organizacional repensar em novas estratégias de mudança e reorganizações estruturais. Também é muito referenciada pelos recursos humanos como instrumento de mensuração da satisfação do ambiente interno. O diagnóstico da avaliação aponta qual o perfil motivacional dos colaboradores, além de deficiências, pontos fortes, expectativas e necessidades. A avaliação, diagnóstico e mensuração da intervenção são reconhecidos e valorizados como instrumento para sucesso de programas e projetos no âmbito da qualidade de vida, bem-estar e desempenho organizacional (Saldivia, 2006; Fogaça & Coelho Junior, 2015). O comprometimento, o absenteísmo, o nível de satisfação e a rotatividades dos empregados na empresa são aspectos referentes à percepção do clima (Santos et al., 2013).

A pesquisa de clima multidimensional teve um notório desenvolvimento a partir dos anos 2000, assim como a pesquisa de força climática que, a princípio, estava focada apenas nos “resultados estratégicos organizacionais” de “segurança e serviço” e passou a focar nos “processos organizacionais como justiça e inovação”, ou ainda, a identificação da liderança como “antecedente moderador” de relações climáticas e resultados (Schneider, González-Romá, Ostroff & West, 2017b).

Estudos apontam que os colaboradores reagem de maneira positiva ao processo de pesquisa de clima. Sentem-se motivados e, na medida em que são ouvidos e respeitados, se reconhecem parte importante da organização. A PCO é muito comum em empresas que valorizam o clima saudável e bem-estar dos colaboradores e, muito além disso, a validação geralmente é positiva para o gerenciamento estratégico, podendo atuar na investigação de problemas, na prevenção e na manutenção do clima saudável (Gosendo, 2009).

A perspectiva de mudança resultante da pesquisa de clima é a percepção de qualquer mudança estratégica envolvendo os componentes da organização segundo o diagnóstico obtido. Contudo, a perspectiva de mudança de uma organização é caracterizada pela percepção da mudança pelas pessoas envolvidas, inseridas em um contexto holístico. Em razão disso, distinguem-se pelo fato de que a primeira decorre dos resultados baseados na pesquisa de clima com consequências positivas ou negativas para a manutenção da organização, enquanto a segunda é decorrente das alterações com base nos motivos apresentados pelos resultados da pesquisa. Para além, as mudanças propostas podem não causar o efeito desejável caso os colaboradores não vivenciem as melhorias gerenciadas pela organização (Santos et al., 2013).

Entretanto, para Coda (1992), considerando que o clima organizacional é dinâmico, variável, cíclico ou não, é de extrema importância a aplicação da PCO periodicamente. Quanto à metodologia adotada, segundo Saldivia (2006), deve ser objetiva e segura, eximida de qualquer tipo de interferência que possa comprometer a situação atual que será investigada, sendo sempre fundamentada criteriosamente em fatos reais. Nesse contexto, Gosendo (2009) aponta que os climas de uma organização são característicos e específicos, assim a construção de um instrumento de medida de clima deve ser desenvolvido de forma a atender as particulares de

cada organização. Contudo, para a autora, essa especialidade não exclui a possibilidade da adoção de estrutura comum, conhecida como estrutura universal motivacional.

O modelo de Koys e Decottis, um dos mais adotados da atualidade, é composto por oito fatores: a autonomia de trabalho, coesão, confiança, suporte ao desempenho, pressão de trabalho, reconhecimento e valorização das contribuições no trabalho, justiça e inovação. Nesta proposta, cuja função é orientar e regular os componentes individuais conforme os padrões existentes, a definição de clima é um fenômeno de percepção duradoura, multidimensional, fundamentado nas experiências e compartilhado nas relações interpessoais dos membros da organização (Silva, 2012).

É grande a diversidade de propostas e modelos de mensuração de PCO, cujo período de maior crescimento de estudos de clima foi entre 1975 a 2009. Alguns exemplos mais recentes são o Modelo de Koys e Decottis (1991) já abordado anteriormente, Davdson, Manning, Timo e Ryder (2001) e Coelho (2004). Dentre a maioria desses modelos, as atribuições relacionadas ao clima são divergentes, quais sejam, o fenômeno perceptual, percepção compartilhada, aspectos do contexto social e fenômenos de natureza multidimensional. Conforme essa realidade, percebe-se que devido à natureza das particulares endógenas de uma organização e às diversidades conjunturais em que são avaliadas, têm trazido dificuldades a definição teórica deste construto e a definição de seus instrumentos de mensuração (Silva, 2012).

Diante dos divergentes conceitos de clima, a autora Gosendo (2009) elaborou um modelo com princípios na realidade e na linguagem do cotidiano organizacional. Neste, a autora verificou que a formação do clima imaginário social é produto das relações sociais. Em outras palavras, o clima é caracterizado pela cultura que, por sua vez, exerce influência em grupos sendo compartilhada nas relações interpessoais. Ainda, sob o prisma da autora, a compreensão do clima ocorre segundo os comportamentos inerentes aos relacionamentos, estabelece padrões de interação social solidificados por meios da intersubjetividade e compartilhados no ambiente de trabalho. Conhecidos como Metáforas do Ambiente Organizacional, a autora identifica dessa maneira o clima organizacional: clima quente, clima frio, clima seco e clima úmido, traçando um paralelo ao clima meteorológico. Outro fator relevante, abordado pela autora, trata da padronização da mensuração de maneira a facilitar a análise de outros fatores que possam influenciar os efeitos de percepção de clima, partindo do argumento que os processos sociais são partes elementares e o clima social é o produto destas percepções orientadas (Gosendo, 2009).

Dessa maneira, a autora divide a pesquisa de clima organizacional em sete etapas:

1. Abordagem estrutural: conhecimento de atributos estruturais na constituição do clima, no qual clima organizacional e ambiente organizacional possuem o mesmo significado.
2. Abordagem perceptual: apreensão e interpretação dos atributos organizacionais na construção do clima em que a atuação dos indivíduos é objeto de ênfase.
3. Abordagem interativa: a constituição do clima apreendido conforme a dinâmica das relações interpessoais sendo produto socialmente construído.
4. Abordagem cultural: constituição conceitual de clima organizacional com ênfase na vivência, construção da realidade e interpretação dos indivíduos.
5. Modelo de tipologia de composição: conjunto das percepções individuais por meio da adoção de cinco tipos básicos de composição na construção do clima organizacional.
6. Abordagem da força do clima: conforme o nível de concordância da compreensão individual dentro de grupos, unidades e organizações.

7. Abordagem das configurações de clima: é a dinâmica dos efeitos e de múltiplos fatores do clima que, ao serem agregados, resultam em padrões similares favorecendo novas configurações de clima organizacional.

Contudo, as pesquisas de clima organizacional, além de viabilizarem um diagnóstico específico de fatores internos e externos, também representam a mensuração do nível de satisfação e comprometimento e desempenho dos trabalhadores. A finalidade versa sobre permitir o planejamento de ações de gestão estratégica que poderão contribuir com o crescimento das pessoas envolvidas e da organização (Santos et al., 2013).

1.3 – Desempenho organizacional

O desempenho organizacional pode ser considerado um dos temas mais estudados na área do comportamento organizacional e tem projeção nas mais diversas teorias e metodologias relacionadas a este construto (Nascimento, 2015). Atualmente, percebem-se constantes investimentos no capital intelectual relacionados ao desempenho no trabalho cujo objetivo é maximizar o desempenho individual, caracterizado como dimensão norteadora principal nas práticas de gestão de pessoas.

Para Andrade (2015), emprega-se o conceito de desempenho organizacional quando há a articulação do estudo e a análise de elementos organizacionais como estrutura, planejamento e estratégia, posto que o desempenho é classificado como métrica avaliativa, no momento em que se objetiva a progressão teórica e administrativa fundamentada em investigações empíricas. Há décadas, as pesquisas no âmbito do desempenho organizacional apresentam-se das mais variáveis e sistemáticas, desde o desenvolvimento de métricas e mensuração de desempenho, com foco específico em relação a sua aplicação dentro do contexto organizacional (Nascimento, 2015).

O conceito de desempenho, para Brandão et al.(2012), está relacionado à busca e conquista de resultados, a ação direcionada para o alcance de objetivos podendo ou não ser adaptado em termos de eficiência e eficácia. Logo, o desempenho organizacional associa-se ao resultado alcançado pela empresa em um determinado período, no qual os indicadores são parâmetros quantificáveis estabelecidos para a mensuração do desempenho organizacional (Brandão, Borges-Andrade, & Guimarães, 2012). Porquanto, o indicador está relacionado ao conceito de metas (Guimarães, 1998) e a mensuração do desempenho organizacional constitui-se da comparação dos resultados alcançados pela organização com metas preestabelecidas para cada resultado, como a lucratividade, a satisfação do cliente e até mesmo o desembolso com horas extras (Brandão & Guimarães, 2001), e os múltiplos efeitos gerados pelas organizações nos ambientes internos e externos (Carbone, Brandão, Leite & Vilhena, 2009). O desempenho organizacional sofre influência em multiníveis e não pode estar restrito aos atributos e competências do empregado (Brandão et al., 2012).

Em Hollanda (2014), existe a concordância em que o desempenho parte da construção comportamental, definido por uma ação ou um conjunto de ações praticadas pelo indivíduo que são essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais elegidos como importantes. Em outras palavras, o desempenho pressupõe a ação, ou conjunto de ações, de um agente cuja geração de resultados e objetivos é produto da adequação comportamental inserida a um contexto específico. Neste mesmo prisma, ele é considerado um fenômeno complexo, imerso a diversas perspectivas teóricas que em sua totalidade discutem os múltiplos fatores no nível individual, grupal e contextual (Cavazotte, Moreno Jr. & Turano, 2015). Entretanto, para Sakita (2016, p. 46), a definição do desempenho organizacional “está estreitamente relacionada ao

conceito de eficácia organizacional”. Segundo Barbosa e Cintra (2012, p. 50), é relevante perceber que:

“A definição conceitual de desempenho organizacional deve ser orientada pelos objetivos específicos da firma para suas unidades de negócios. Por exemplo, o desempenho esperado por firmas tipicamente capitalistas (lucro) não é em sua total abrangência o mesmo desempenho esperado pelo governo ou pelo terceiro setor. Sendo assim, apresenta-se interessante que haja um construto multidimensional, pois há necessidade de especificar tanto as medidas (indicadores) quanto as variáveis de contexto e a relação entre medidas e variáveis, que por sua vez devem apresentar uma coerência (Barbosa & Cintra, 2012, p. 50)”.

Dessa forma, Andrade (2015) relata a necessidade de averiguação do conceito de desempenho organizacional através de três pontos de análise criados com o objetivo de viabilizar a definição conceitual deste construto a partir de estudos empíricos já publicados, sendo eles: (a) a Abordagem das Metas: o desenvolvimento organizacional é explícito pelo estabelecimento de metas por parte da empresa ou emanados do próprio comportamento da organização. Esta dimensão é ideal quando há o cumprimento das metas e objetivos já preestabelecidos pela empresa ou de forma implícita na cultura da organização; (b) Abordagem dos Recursos do Sistema: quando o desempenho organizacional é parâmetro de resultados para a busca e alcance de aspectos essenciais, características intrínsecas ou extrínsecas à empresa e está relacionado ao nível de satisfação; e (c) Abordagem da Satisfação das Necessidades dos Membros da Organização: quando o desempenho organizacional atinge um nível de satisfação devido a empresa conseguir atender todas as necessidades dos membros, sejam eles internos ou externos. O principal propósito desta etapa está relacionado à necessidade de satisfazer as necessidades de todos os membros envolvidos.

Tutu e Constantin (2012) abordam duas teorias sobre o construto desempenho: a primeira relaciona-se ao aspecto comportamental do desempenho e a segunda é responsável por analisar o resultado do desempenho. De acordo com tais abordagens, geralmente, a definição de desempenho está associada ao empreendimento de esforços individuais para a obtenção de determinado tipo de comportamento sendo previamente planejado e/ou almejado, podendo ser influenciado por aspectos específicos, como a motivação e o contexto em que a tarefa será executada.

Ainda, conforme os autores, existem três perspectivas conceituais de estudos empíricos do desempenho: Perspectiva individual cuja investigação parte do princípio das características individuais, relacionadas a pré-requisitos pessoais ou profissionais, referentes a fatores de personalidades, habilidades técnicas e variáveis demográficas como idade e grau de escolaridade (Nascimento, 2015). A perspectiva contextual ou situacional, onde o foco parte do contexto, associado ao ambiente de trabalho, conhecido como fatores situacionais facilitadores do desempenho ou fatores que dificultam o desempenho, tais como identidade com a tarefa, autonomia e significação do trabalho enquanto produto do estado psicológico, conhecimento e responsabilidade pelo trabalho. Em uma terceira dimensão, a perspectiva de regulação do desempenho que é um processo ativo, vinculado ao esforço do indivíduo para a manutenção da tarefa, como as formas de execução, criação de processos individuais. Em outras palavras, é a habilidade que o indivíduo desenvolve a partir da identificação de processos cognitivos associados ao ato de desempenhar (Coelho Jr, 2009). Ainda com o autor, a investigação parte do pressuposto da regulação com bases nas variáveis individuais por meio da pesquisa *expertise* que remete a diferença de bom ou mau comportamento dos aspectos de investigação, baseado na perquisição dos processos cognitivos relacionados, bem como sua aplicação intermediada pela análise dos aspectos envolvidos ao ato de desempenhar.

A outra pesquisa associada à investigação como regulação do desempenho está correlacionada ao *grau de excelência*, considerado o processo e a estrutura do ato de desempenhar e por

possibilitar uma sequência de etapas que constituem uma ação. A partir da definição de metas, a busca por informações que compõem o trabalho e, conseqüentemente, o planejamento, execução e monitoramento da ação, finalizam o processamento de *feedback* (Nascimento, 2015). Por último, Coelho Jr. (2009) reforça que a estrutura desses aspectos representa a organização hierárquica da investigação e tanto a pesquisa *expertise* quanto o *grau de excelência* são complementares.

Para Bendassolli (2012), é possível mensurar as ações que caracterizam o desempenho em termos de grau de proficiência ou nível de colaboração agregados aos objetivos e metas. Segundo o autor, é nesse momento que se estabelece o consenso entre a grande maioria dos estudos sobre o desempenho. Bendassolli aponta que o pressuposto básico sobre o desenvolvimento organizacional, ou seja, o constructo comportamento pode ser observado sobre dois ângulos diferentes: o primeiro parte da ideia de definição do desempenho tomado por sinônimo de comportamento de outros termos como eficiência e resultado. O resultado é a consequência do desempenho e sofre influência de forma mais ampla, por exemplo, a demanda por consumidor, crises econômicas, oferta de insumos, o comportamento é regulado por aspectos psicossociais, cognitivos e afetivos (Nascimento, 2015). Já a eficiência associa-se a avaliação do resultado do desempenho e está fundamentada na seleção de critérios específicos que determinará a validação dos resultados, tais como os critérios de qualidade (Bendassolli, 2012). Contudo, a dinâmica do desempenho com a eficiência aponta para a existência de uma zona crítica de confluência: a disposição para as ações no ambiente por parte do indivíduo, definidas por movimentos intencionais e influenciadores do resultado que, por sua vez, são produtos complexos de fenômenos intraindividuais, interpessoais e situacionais (Bendassolli, 2012). Entretanto, ainda com o autor, é necessário que exista um processo de avaliação e ao concluir esta comparação percebe-se a ausência da objetividade ao se tratar da variável eficiência e, logo, o mesmo ocorre com o resultado. São variáveis que, em muitas realidades, escapam ao controle do indivíduo (Nascimento, 2015).

O segundo aspecto apontado por Bendassolli (2012) envolve a definição do desempenho com comportamento e possui relação direta com os resultados da organização. Para tanto, é necessário à definição explícita de quais são as metas, tarefas ou objetivos importantes para a organização e, ainda, definir a relação de como o desempenho dos indivíduos será desenvolvido e avaliado.

Sobre esta questão, Nascimento (2015) aponta duas meta-dimensões do desempenho: a relação do desempenho com a tarefa associada aos padrões de comportamento, diretamente ligados à produção de bens e serviços e, também, a trabalhos que estabelecem apoio indireto nos processos técnicos da organização. O desempenho contextual é relativo ao esforço individual e se fortalece conforme as medidas moldadas pelo contexto organizacional, seja na dimensão psicológica ou na dimensão social. Também é estimulado criticamente para as atividades e sistematização de tarefas. Articulado ao desempenho organizacional, este cenário reforça a ideia do comportamento útil, inovador e cooperativo, incitando maior importância para a compreensão da influência exercida sobre o produto individual e organizacional.

Em um contexto atual, a partir dos anos 2000, a avaliação de desempenho organizacional institucionalizou-se como status de gestão estratégica com ações de planejamento, acompanhamento e revisão do desempenho (Coelho Jr, 2009). Mais recentemente, em 2009, as organizações contemporâneas buscaram desenvolver sistemas de avaliação por meio de competência criando também um diferencial competitivo, passando a ser caracterizado como instrumento de estímulo do trabalhador e de aperfeiçoamento (Nascimento, 2015).

Em Kissimoto (2015), a mensuração do desempenho organizacional, analisada na conjunta atual, é permeada por rápidas mudanças e altas turbulências, associadas a um grau considerável de dificuldade. Apesar da amplitude de ferramentas de mensuração, tais como o *Balanced*

Scorecard (BSC) criadas por Kaplan e Norton, em 1996, percebe-se cada vez mais a necessidade de implementação, mediante o atual dinamismo do mercado. Conforme explica o autor, os modelos de ferramenta atualmente adotados demandam uma análise em longo prazo para serem concluídas. Em uma análise em curto prazo, mediante a urgência e o bombardeamento das informações instantâneas, provenientes de novas fontes como as mídias sociais e outras ferramentas que correspondem ao ambiente externo da organização, tais modelos não suprem a lacuna deixada pela urgência em criar novas habilidades que venham interpretar e identificar possíveis cenários que viabilizará tomada de decisões mais eficazes.

Para tanto, em Barrows e Neely (2011), a mensuração eficaz do desenvolvimento baseia-se em quatro etapas elementares (Quadro 2).

Quadro 2: Etapas para a mensuração eficaz do desempenho de Barrows e Neely

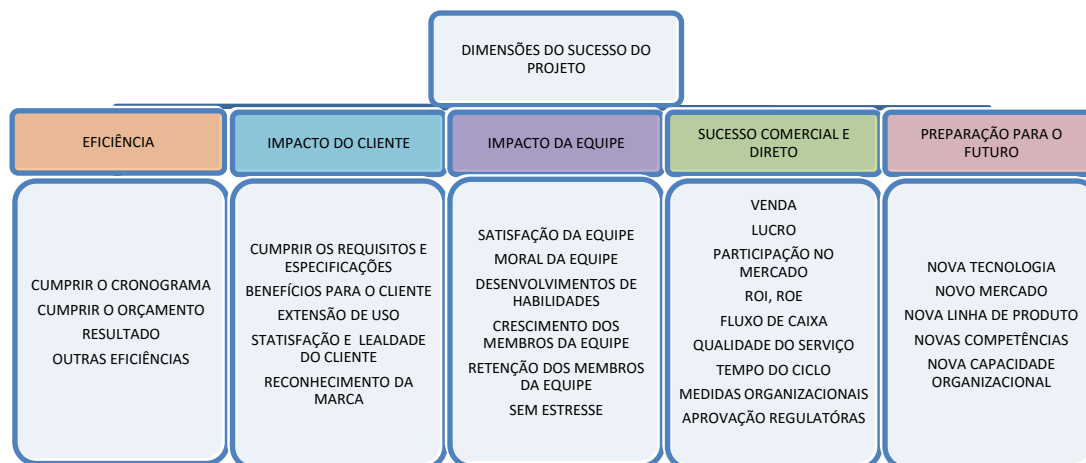
| | |
|--------------------------------|--|
| 1º Etapa: Modelar o desempenho | Definir o objetivo de desempenho esperado e verificar qual a contribuição desse(s) objetivo(s) em relação ao resultado do desempenho global |
| 2º Etapa: Gestão de projetos | Identificar os principais projetos visando consolidar o(s) objetivo(s) de desempenho esperado de forma a agregar e gerenciar estes projetos, estabelecendo marcos e etapas essenciais para o sucesso. |
| 3º Etapa: Medir o Progresso | Composta por duas sub-etapas essenciais: <ul style="list-style-type: none"> • mensurar o progresso de um projeto ou iniciativa vital; • mensurar o alcance dos objetivos de desempenho. Para tanto, é necessário identificar se os projetos principais estão sendo finalizados conforme a previsão de tempo e orçamento, e quanto sua real necessidade e esforço é efetiva para efetivar os objetivos de desempenho. |
| 4º Etapa: Tomar decisões | No momento em que torna-se possível aferir a gestão do desempenho, conforme as fases de Gestão de Projetos e Medir o Progresso, faz-se necessário uma revisão de norte ou alterações de curso, alterações do método de mensuração quanto aos objetivos e desempenho desejado. Nesta análise, existem três aspectos últimos para o sucesso: <ul style="list-style-type: none"> • a percepção dos ajustes a serem feitos nos e quais projetos essenciais; • questionar quanto à validação dos objetivos; • analisar se os objetivos de desempenho devem ser repensados. |

Fonte: Kissimoto (2015).

As dimensões “Gestão de Projetos” e “Medir o Progresso” são responsáveis por tornar o modelo mais dinâmico, devido à possibilidade de se obter informações importantes que viabilizarão a organização avaliar se o modelo adotado está adequado e quais as tomadas de decisão cabíveis. Caso seja necessário, faz-se uma adaptação frente às mudanças no ambiente externo, por exemplo, no aspecto econômico (Kissimoto, 2015). Para Nascimento (2015), a avaliação do resultado do desempenho é mensurada pela eficiência e os critérios avaliativos devem ser selecionados conforme os critérios de qualidade.

Em Kissimoto (2015) o desempenho organizacional está relacionado a percepção de sucesso de um projeto. Para tal, deve-se considerar o fator mensuração sob múltiplas dimensões suprindo desde os aspectos técnicos e econômicos quanto o planejamento estratégico em conjuntura com o ambiente interno e externo da organização. E conforme a autora, o sucesso do projeto pode ser mensurado dentro de cinco dimensões, sendo elas: a eficiência do projeto, impacto no cliente, impacto na equipe, sucesso direto nos negócios e a preparação para o futuro (Figura 1).

Figura 1: Dimensões do sucesso do projeto



Fonte: Kissimoto (2015).

A dinâmica deste modelo é caracterizada pelo tempo, seja mensurado em curto prazo através da etapa eficiência do projeto, ou em longo prazo pela a etapa preparação para o futuro que somente poderá ter sua mensuração fidedigna após a obtenção dos resultados e analisados depois da conclusão do projeto dentro de um determinado período (Kissimoto, 2015).

Por outro lado, Costa (2016) destaca que dentre as diversas concepções de desempenho organizacional e suas distintas formas de gestão, a apropriação deste construto direcionado ao serviço público que se consolida por grande importância em todas as dimensões, posto ao impacto que o mesmo exerce no aspecto do desenvolvimento econômico e bem-estar social. Paradoxalmente, a intencionalidade do desempenho possui focos distintos, porém não menos importante em se comparando o setor privado ao setor público. Assim, no primeiro aspecto, a finalidade principal é o lucro, enquanto na esfera pública o desempenho envolve a qualidade de prestação de serviços públicos em garantia do bem-estar social além da diminuição de gargalos instrucionais inerentes a esta realidade. Conclui-se que a grande necessidade é de se instrumentalizar por meio de mecanismos capazes de avaliar objetivamente o desempenho do setor público cuja intencionalidade seja similar à objetividade dos setores privados (Costa, 2016).

No que tange a avaliação de desempenho no setor público, os critérios avaliativos contemplados são limitados aos aspectos individuais e institucionais (Costa, 2016). Conforme a abordagem de Coelho Jr. (2009), as métricas de desempenho das avaliações na esfera pública limitam-se a fornecer um feedback dos resultados aos gestores quanto a atuação dos servidores, enquanto o foco desta avaliação fundamentava-se nas características, traços de comportamento e de personalidade. Tal subjetividade prejudica a análise dos resultados obtidos e, conseqüentemente, o alcance das metas institucionais e gestão de custos.

Em harmonia com Coelho Jr. (2009), Gomes e Guimarães (2013) afirmam que é necessário repensar nos modelos de avaliação no setor público, mediante a diversidade de abordagens e perspectivas. O fato apresentado é que a mensuração do desempenho na esfera pública se aproxima de sistemas mais participativos e de multiníveis focados estritamente nos resultados dos programas. Por outro lado, ao se tratar dos procedimentos de trabalho, se distancia de um foco mais racional e técnico.

Costa (2016) propõe que o desempenho no setor público seja mensurado e avaliado, a partir da definição de parâmetros e indicadores baseados na eficiência, eficácia e efetividade da ação governamental. Tal proposta aponta para a adoção objetiva de indicadores e métricas, seja por números, percentagem ou razão a fim de proporcionar a comparação dos resultados do desempenho dos servidores com metas preestabelecidas, de maneira a minimizar as avaliações

subjetivas dos *stakeholders*, cuja configuração deste processo seja permeável a atuação de auditorias e controle social, fortalecendo a prática de políticas de transparência nos atos públicos.

Com base no referencial teórico exposto sobre o construto desempenho organizacional, conclui-se que o desempenho “é um tema de elevado impacto prático e acadêmico” (Bendassolli, 2012, p. 172). O primeiro configura-se relevante por ser um dos principais *inputs* de geração de valor para a organização e indivíduos. E, no campo do conhecimento acadêmico, o desempenho se destaca por ser uma categoria comportamental capaz de integrar, dentro de um conjunto de ações, diversas dimensões sociais e individuais (Bendassolli, 2012). Em Barbosa (2016), o entendimento quanto à diversidade dos critérios utilizados de desempenho é notável por estudiosos afins. Soma-se a este fato a questão do uso de diferentes termos que influenciam e dificultam a conclusão objetiva desse campo de conhecimento, tais como produtividade, efetividade e desempenho para qualificar o mesmo critério (Barbosa, 2016). Portanto, o conceito de desempenho organizacional, por ser um construto multidimensional, deve ser orientado conforme a objetividade específica da organização, pois o produto final do desempenho esperado nas empresas privadas é distinto para o setor público (Barbosa & Cintra, 2012).

1.4 – Relacionando liderança transformacional, clima organizacional e desempenho

Os pesquisadores Shanker e Sayeed (2012) sustentam que a liderança transformacional exerce influência direta nas percepções de clima organizacional, principalmente através do envolvimento do líder com as necessidades da organização e dos colaboradores. A associação entre as variáveis de liderança transformacional e Clima organizacional apresentam resultados impactantes nos níveis de desempenho (Silva, 2012). Outro aspecto refere-se aos liderados quando reconhecem a organização como facilitadora de uma experiência positiva, estabelecendo a tendência de sentimentos de pertencimento e podendo desenvolver altos níveis de desempenho (Clerq & Rius, 2007). Neste mesmo estudo, os autores afirmam que quando a percepção por parte dos seguidores, em relação ao ambiente de trabalho é de segurança e significados, existe maior propensão de investimento na relação com a organização. A percepção do clima organizacional como favorável reforça o comprometimento organizacional resultando também na baixa rotatividade de colaboradores (Liou & Cheng, 2010).

Em Zohar e Tenne-Gazit (2008), as percepções de clima organizacional compartilhadas entre grupos são valiosas em situações subjetivas associadas ao desempenho. Os autores ainda explicam que esta realidade está relacionada a uma discrepância entre políticas adotadas formalmente e práticas desenvolvidas de acordo com os indicadores da organização elegidos como prioridades. Os climas cuja especificidade é previamente acordada demonstraram maior validade em prever melhores resultados de desempenho quando comparado aos climas organizacionais de aspecto mais global e multifacetado. Nesse mesmo estudo, a pesquisa de clima demonstrou destacar-se no sentido de mediação e de prever os resultados ao longo da realização do estudo de antecedentes climáticos (liderança grupal e interação social dos membros do grupo) e variáveis de moderador. Ainda, na perspectiva dos autores, algumas abordagens científicas com foco em clima e liderança apresentam uma relação sólida entre a liderança transformacional e a percepção de climas entre grupos. O líder transformacional viabiliza o aprendizado social e pode ser desenvolvido em três aspectos sendo, primeiramente, um estilo de liderança fundamentada por relacionamentos líderes-membros de qualidade superior resultantes dos atributos qualificados. Em segundo lugar, devido os líderes transformacionais demonstrarem uma consciência diferenciada em termos de prática de liderança. E, por último, relaciona-se a tendência da liderança transformacional demonstrar maior conhecimento tratando-se do bem-estar, empoderamento e melhores escolhas associadas ao desempenho do grupo.

Para Santos et al. (2013), a liderança e o clima organizacional estão associados à satisfação e à percepção de mudança, apresentando uma relação moderada, positiva e direta ao desempenho. Para além, é de extrema importância compreender e definir os elementos que compõem o clima, como por exemplo, a dimensão liderança, considerando que a mesma influencia o desempenho e, conseqüentemente, os resultados efetivos da organização (Silva, 2012; Puente-Palácios et al., 2013).

Segundo um estudo apresentado por Gosendo (2009), o clima organizacional, na percepção dos colaboradores é influenciado pelos líderes conforme o grau de envolvimento com a vida da organização e as necessidades dos colaboradores. Desse modo, é possível concluir que, quanto mais transformadora a dinâmica desta relação, maior a favorabilidade e a identificação de seu envolvimento com os atores da organização, intervindo para além da prática do bom funcionamento. Baseado não só em fatores avaliativos de desempenho de objetivos, mas também na busca da concretização da satisfação de colaboradores, o fortalecimento de laços afetivos e o compromisso de forma a melhores práticas, resultados, desempenhos e objetivos, vivencia melhor o clima de trabalho com melhor relacionamento entre líder e liderados.

Rosa et al., (2016), em uma pesquisa bibliográfica sobre a importância da liderança transformacional nas organizações, salientam que o tema é pouco referenciado e com pouca visibilidade na literatura nacional no campo da administração. Sustentam, também, que a atuação do líder transformacional é elemento de destaque para “desenvolver e influenciar o clima organizacional, contribuindo para a motivação da equipe, o compromisso dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do colaborador através do respeito e credibilidade” (p. 7). Estes líderes possuem como virtude a capacidade de promover e fomentar o desempenho organizacional (Lopes, 2013).

Em relação ao construto desempenho, Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011), em estudo realizado sobre as variáveis antecedentes do desempenho no trabalho, evidenciam que obteve-se consideráveis avanços nos últimos anos, tanto no contexto nacional como no internacional, contudo cabe destacar que o quantitativo de publicações no âmbito nacional são inferiores ao estrangeiro (Nascimento, 2015).

A definição de desempenho, quando associada a estudos organizacionais, está atribuída e vinculada a um tipo de comportamento manifestado pelo indivíduo no exercício de suas responsabilidades e atribuições (Bendassolli, 2012). Refere-se aos conhecimentos e habilidades moldadas a partir do contexto dos cargos podendo ir até a execução de uma tarefa, ou ainda, a forma como uma pessoa se comporta em termos de atuação, rendimentos e eficiência em relação a algo (Nascimento, 2015). Para Hollanda (2014), considerando que o desempenho sofre influências de fatores contextuais, a estrutura organizacional, a liderança, o clima são alguns de tantos outros antecedentes de variáveis do desempenho.

1.5 – Modelo, objetivos e hipóteses de investigação

Esta pesquisa tem como proposta a identificação da relação do Clima Organização e do Desempenho dos servidores do IFTM, sob o prisma da liderança transformacional, a partir de um modelo de investigação desenvolvido por Morais e Neves (2003). O quadro de metodologias de investigação configura-se numa linguagem externa de descrição proveniente de uma linguagem interna de descrição, correspondendo à relação entre a teoria e o empirismo, vistos de forma dialética. Assim, a dicotomia da análise do estudo empírico sem fundamentação teórica ou a adoção da teoria que impossibilite sua transformação com base no estudo empírico deve ser rejeitada (Morais & Neves, 2007).

1.5.1 – Objetivos de investigação

O principal objetivo desta pesquisa consiste na análise da influência da liderança transformacional no clima organizacional e no desempenho dos servidores da Reitoria do IFTM.

1- Os objetivos específicos traduzem-se assim nos seguintes:

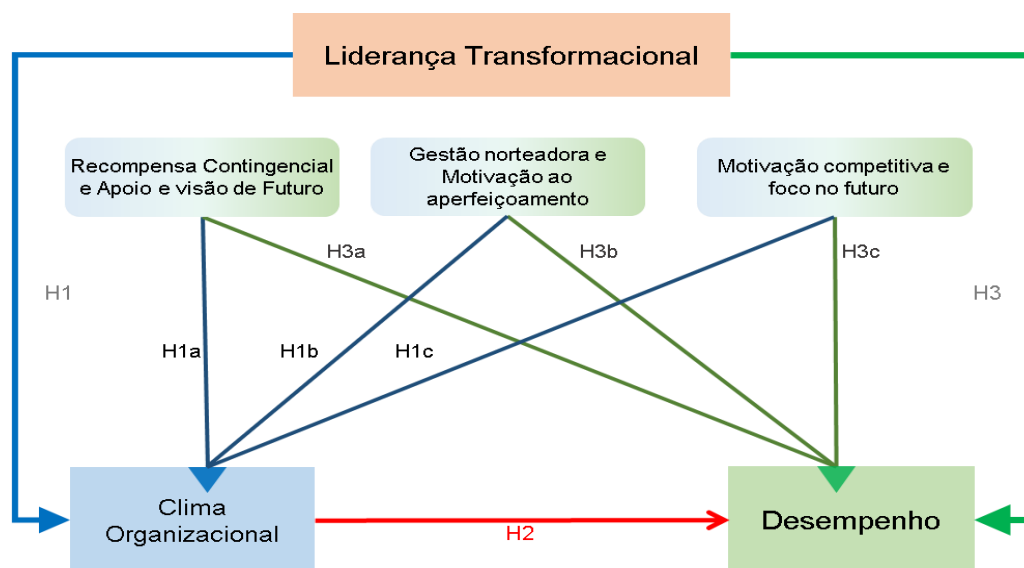
1. delimitar os conceitos de liderança transformacional, clima organizacional e desempenho;
2. identificar a dinâmica influenciadora entre os construtos liderança transformacional, clima organizacional e desempenho;
3. identificar as percepções de clima organizacional na Reitoria do IFTM;
4. identificar os padrões e níveis de desempenho dos servidores da Reitoria do IFTM;
5. propor e testar um modelo de análise das relações existentes entre os construtos citados;
6. verificar a influência da liderança transformacional como mediadora do clima organizacional e no desempenho dos servidores da Reitoria do IFTM.

1.5.2 – Modelo operacional e derivação de hipóteses de investigação

Atualmente, o contexto social globalizado no qual as organizações de trabalho estão inseridas estabelece a tendência de um cenário de maior produção intelectual e de profissionais especializados. Tal modelo coloca o desafio da superação de consequências negativas intrínsecas desta realidade que são geradas em longo prazo, tais como demissões em massa, alta competitividade entre os profissionais, sobrecarga no trabalho e temas pertinentes ao adoecimento, estresses e doenças de origem laboral (Silva, 2012). A partir disto, percebe-se o aumento considerável de estudos científicos que visam soluções relevantes na busca por melhorias do bem-estar no trabalho e o ambiente organizacional saudável e propício à realização pessoal (Fogaça & Coelho Junior, 2015). Por sua vez, o líder transformacional contribui para este processo a partir da motivação para o trabalho com soluções criativas e articuladas e por suas competências para lidar com uma diversidade de responsabilidades (Bennis, 2007) ou, ainda, por ser o alicerce das mudanças organizacionais de longo prazo com ferramentas necessárias para automotivação e motivação para seguidores buscarem os objetivos mais altos do sistema organizacional (Farahani & Behboudi, 2011). O olhar crítico do líder voltado para o desenvolvimento de seus seguidores e a busca por soluções sustentáveis representam um atributo de liderança orientada para o futuro, visto que o líder encoraja a consolidação e o crescimento da organização a partir da prevenção de consequências negativas de longo prazo (Rodrigues, 2016).

Na Figura 2 é apresentado o modelo de investigação, com as respectivas hipóteses de trabalho.

Figura 2: Modelo Operacional de Investigação



Desta forma temos como hipóteses de estudo:

H1: A liderança transformacional influencia positivamente o clima organizacional.

H1a: A recompensa contingencial e o apoio e visão de futuro influenciam positivamente o clima organizacional.

H1b: A gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento influenciam positivamente o clima organizacional.

H1c: A influência e motivação competitiva e foco no futuro influenciam positivamente o clima organizacional.

H2: O clima organizacional influencia positivamente o desempenho.

H3: A liderança transformacional influencia positivamente o desempenho.

H3a: A recompensa contingencial e o apoio e visão de futuro influenciam positivamente o desempenho.

H3b: A gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento influenciam positivamente o desempenho.

H3c: A motivação competitiva e foco no futuro influenciam positivamente o desempenho.

Capitulo II – Metodologia de Investigação

2.1 – População, processo de recolha de dados e amostra

Para testar as hipóteses e delimitar o estudo empírico proposto pelo presente trabalho, utilizamos a amostra de uma população de 147 servidores em exercício da Reitoria do IFTM, sendo 127 servidores de carreira Técnico Administrativo em Educação e 20 servidores Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnólogo. O público-alvo deste estudo foram todos os servidores em exercício da Reitoria do IFTM, indistintamente. Com o intuito de apurar o número total de servidores, utilizou-se da ferramenta de gestão de intranet MAD RH/ Virtual IF que, via relatório, confirmou o número mencionado.

O questionário, com autorização prévia do gabinete do Reitor do IFTM, foi operacionalizado via correio eletrônico, de forma digitalizada, interativa. Sendo disponibilizado por uma hiperligação ao questionário, permanecendo *on-line* em tempo integral. Este recurso foi visto como mais adequado para a coleta de dados, considerando que todos os participantes acessavam diariamente o *e-mail* o que possibilitou maior flexibilidade aos participantes para escolher o momento mais propício para respondê-lo. Para a elaboração, utilizou-se a plataforma Google Form e, mediante a preocupação de minimizar situações de incompreensão, o questionário foi aplicado inicialmente em um grupo piloto de 20 pessoas. O convite para participação foi feito a todos os servidores da Reitoria, indistintamente. .

A coleta de dados foi realizada entre o dia 31 de julho e 24 de agosto. O procedimento foi feito pela pesquisadora que ainda elaborou um texto de sensibilização e adaptou o instrumento para o formato de formulário *on-line*. Todos os textos foram previamente analisados de maneira exhaustiva pela pesquisadora e o orientador da pesquisa a fim de minimizar erros e melhorar a compreensão para todos os participantes. As respostas do questionário foram registradas automaticamente em uma planilha eletrônica e posteriormente transpostas para o software Excel. Em sequência os dados do Excel foram importados para o software SPSS (*StatisticalPackage for Social Scienses*) versão 22 para posterior análise e interpretação.

O formulário foi postado na intranet do Instituto e concomitante ao primeiro e-mail enviado no dia 31 de julho. Durante os próximos dias houve uma participação de 97 servidores. A fim de sustentar a amostra adequada enviou-se novamente o e-mail convidando os servidores no dia 15 de agosto inteirando a data para o encerramento. A partir de então houve mais 33 participações totalizando em 130 formulários respondidos sendo finalizado no dia 24 de agosto.

Tabela 1: Dados Adquiridos

| | |
|-----------------------------|--|
| Universo da análise: | Servidores da Reitoria do IFTM |
| Tipo de amostragem: | Amostra não probabilística e de conveniência |
| Mensuração da população: | 147 servidores |
| Mensuração da amostra | 130 |
| Taxa de respostas: | 88% |
| Respostas válidas: | 100% |
| Período de recolha de dados | 31 de julho a 24 de agosto de 2017 |

2.2 – Instrumentos de medida e processo para a colheita de dados

A elaboração do questionário corresponde à técnica de interrogatório individual, obedecendo a um padrão que estabelece uma série de perguntas em ordem predefinida (Nascimento, 2015). Por configurar-se como um procedimento delicado, é necessário conciliar os objetivos de

simplicidade e clareza a fim de motivar os entrevistados e, por outro lado, deve-se atentar à necessidade de vigor e precisão para minimizar os erros de mensuração (Diallo, 2011).

Considera-se este tipo de metodologia mais adequada para este estudo devido à necessidade de interrogar um grande número de pessoas e possui duas vantagens: a primeira, por viabilizar o acesso a grande quantidade de dados de forma padronizada o que facilita a compreensão entre si; e, em segundo lugar, por possibilitar resultados de amostra populacional de maneira mais generalizada. Contudo, existe um problema de representatividade não sendo isento de inconvenientes, pois, devido a padronização das perguntas, pode haver certa superficialidade nas respostas, o peso e o custo, a perda das relações sociais entre os participantes posto a individualização e, ainda, em relação ao tempo de resposta que poderá ser um impasse podendo gerar atrasos na finalização do questionário (Campenhoudt & Quivy, 2008).

Nessa perspectiva, utiliza-se para o desenvolvimento desta pesquisa um questionário dividido em quatro etapas: variáveis sociodemográficas, percepção sobre a liderança transformacional, percepção sobre o clima organizacional e percepção sobre o padrão e nível de desempenho. A formulação das questões do questionário apresenta-se de forma simples e precisa a fim de que todos os participantes compreendam da mesma forma (Pasqueli, 2010).

A primeira fase do instrumento se distingue por ser composta 6 perguntas com múltiplas escolhas e possui o objetivo de recolher informações de caráter sociodemográfico, tais como, idade, sexo, carreira, tempo de exercício no IFTM, escolaridade e estado civil.

A segunda fase compreende na resposta do questionário relativo aos construtos, sendo que a liderança transformacional é composta por 28 perguntas; o clima organizacional, por 30 perguntas; e desempenho, por 30 perguntas. O modelo do instrumento é estruturado em uma escala Likert de cinco pontos com respectiva graduação: 1- nunca; 2- raramente; 3- às vezes, 4- frequentemente e 5- sempre. Todas as perguntas são estruturadas e o procedimento de coleta foi padronizado a fim de evitar respostas em branco (*missings*).

2.3 – Estrutura do inquérito por questionário

O presente estudo traz, juntamente com a estrutura inicial do questionário, uma carta-convite com foco a destacar informações pertinentes e ao fato de que a pesquisa se restringe a interesse acadêmico, assim como a desvinculação direta com o IFTM e ao sigilo das respostas.

O formulário foi composto por quatro etapas identificadas: dados sociodemográficos, escala de liderança transformacional, escala de clima organizacional e escala de desempenho no trabalho, totalizando em 98 questões. Respectivamente, foram seis questões relativas aos dados sociodemográficos, 28 perguntas de liderança transformacional, 30 perguntas de clima organizacional e, por fim, 30 perguntas de desempenho no trabalho.

Em seguida, descreve-se a operacionalização do modelo teórico adotado, em que serão estudadas as características de cada variável com apresentação dos itens utilizados para medida, assim como sua fonte bibliográfica.

2.4 – Operacionalização e medidas das variáveis

A composição do modelo conceitual adotado resulta no desenvolvimento de dimensões para cada um dos itens abordados detalhadamente no 1º capítulo sendo: 1 – Liderança Transformacional, 2 – Clima Organizacional e 3 – Desempenho.

2.4.1 – Escala da liderança transformacional

A liderança transformacional tem se destacado como foco de interesse de inúmeras pesquisas relacionadas a diversas finalidades constatando que, no cerne de todos os estilos de liderança, a liderança transformacional apresenta os melhores resultados, seja ao nível individual como também no organizacional (Farahani & Behboudi, 2011). Nessa perspectiva, o líder transformacional busca a motivação em seus seguidores para o desempenho de soluções criativas e, paralelamente, lhes incentiva a desenvolver competências qualificadas para lidar com uma diversidade de responsabilidades complexas (Bennis, 2007).

Em via de mão dupla, o líder transformacional busca ser a base para as transformações de longo prazo, como o crescimento e a consolidação das organizações, possuindo os atributos necessários para alcançar os objetivos mais altos, a partir da atenção investida em seus seguidores e a busca por resultados sustentáveis orientados para o futuro (Rodrigues, 2016).

Em Bass (1990), o líder transformacional assume o papel de influência de seus seguidores, com base na sua energia e visão pessoal, a fim de transformar as organizações. A liderança transformacional surge como suscetível ao objetivo de solucionar os conflitos e os desafios postos aos outros estilos de liderança (Araújo, 2011).

Ainda, na visão do autor, o líder transformacional: identifica e satisfaz as necessidades de seus seguidores; fortalece um ambiente saudável para que cada indivíduo se desenvolva e prospere; amplia e maximiza as qualidades positivas de cada um, favorecendo o crescimento individual; e baseia-se na criação de novas oportunidades e no desenvolvimento da cultura organizacional (Araújo, 2011).

Vizeu(2011) argumenta que de todas as propostas recentes sobre liderança, certamente uma das mais sintonizadas com o novo contexto de descontinuidade e mudança no qual as organizações contemporâneas estão sujeitas é a liderança transformacional.

Num estudo realizado por Podsakoff et al. (1990) sobre a influência dos comportamentos do líder transformacional, os autores relatam que a verdadeira essência da liderança transformacional consiste na capacidade do líder de conduzir pessoas comuns a fazerem trabalhos extraordinários cujas realizações estão além do nível de expectativas, ou ainda, a um nível além do trefismo mecânico engessado em diretrizes rotineiras, seja pelo exemplo de honestidade, motivação, confiança ou respeito atribuído ao líder.

A presente pesquisa baseou-se no modelo de Podsakoff et al. (1990) para a realização do estudo empírico relativo ao construto liderança transformacional utilizando do instrumento de avaliação proposto pelos autores cuja elaboração fundamentou-se em seis dimensões comportamentais do líder transformacional:

1. identificar e articular uma visão: o líder, a partir da identificação de novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento da organização, promove a articulação de sua visão de futuro de forma que venha inspirar seus seguidores;
2. fornecer um modelo apropriado: esta dimensão está associada à influência idealizadora de Bass e Avolio (2004) e corresponde ao comportamento consolidado e exemplar frente aos valores organizacionais que o líder defende;
3. promover a aceitação dos objetivos do grupo: o líder incentiva a cooperação e o trabalho em equipe a fim de fazê-los trabalharem em sintonia a um objetivo comum. Ao adotar

esse comportamento o líder reforça a identidade coletiva encorajando-os a seguirem os objetivos comuns;

4. criar expectativa de desempenho elevado: esta dimensão corresponde à inspiração motivacional de Bass e Avolio (2004), em que o líder compartilha de suas expectativas de excelência, qualidade e desempenho por parte de seus seguidores;
5. promover apoio individualizado: o líder demonstra respeito por seus seguidores importando-se e oferecendo suporte às necessidades e sentimentos individuais. Esta dimensão é parte integrante da “consideração individualizada” de Bass e Avolio (2004), na qual o líder atenta-se às necessidades individuais, oferecendo apoio, treinamento, feedbacks e autonomia para novas responsabilidades.
6. Estimulação intelectual: também proposta por Bass e Avolio (2004), o líder desafia seus seguidores a reexaminarem alguns de seus processos de trabalho e a repensarem como ele poderia ser realizado buscando novas formas de aperfeiçoamento e alto desempenho.

Mediante a contextualização conceitual do instrumento adotado, descreve-se a operacionalização da escala de liderança transformacional.

A escala, que compõe a segunda etapa do questionário, é composta por 28 perguntas com mensuração em escala Likert de cinco níveis e com variação de 1- discordo totalmente a 5- concordo totalmente, apresentadas no quadro 3: Escala para a Dimensão Liderança Transformacional.

Quadro 3: Escala de liderança transformacional

| Autores | | Variáveis |
|--------------------------|---|--|
| Podsakoff et. al. (1990) | Identificar e articular uma visão 5 variáveis | 4 - Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro. |
| | | 12 - Tem um entendimento claro a respeito de para onde nós vamos. |
| | | 18 - Influencia os outros com os seus planos para o futuro. |
| | | 20 - É capaz de envolver os outros nos seus ideais. |
| | | 24 - Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização. |
| Podsakoff et. al. (1990) | Fornecer um modelo apropriado 3 variáveis | 5 - Mais que dizer, lidera pelo fazer. |
| | | 8 - Procura ser um modelo a ser seguido. |
| | | 26 - Lidera pelo exemplo. |
| Podsakoff et. al. (1990) | Promover a aceitação de objetivos do grupo 4 variáveis | 16 - Encoraja a colaboração entre grupos de trabalho. |
| | | 22 - Incentiva os colaboradores a serem parte de uma equipe. |
| | | 25 - Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum. |
| | | 28 - Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores. |
| Podsakoff et. al. (1990) | Promover apoio individualizado 4 variáveis | 3 - (I) Age, independentemente dos interesses dos outros. |
| | | 7 - Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros. |
| | | 9- Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores. |

| | | |
|-----------------------------|--|--|
| | | 11 - (I) Trata os outros sem considerar os seus sentimentos. |
| Podsakoff et. al. (1990) | Estimulação intelectual 4 variáveis | 19 - Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas. |
| | | 21 - Questiona de forma a fazer os outros pensarem. |
| | | 23 - Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas. |
| | | 27 - Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho. |
| Podsakoff et. al. (1990) | Comportamento de recompensa contingencial 5 variáveis | 2 - Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho. |
| | | 6- Demonstra reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho. |
| | | 13 - Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média. |
| | | 15 - Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho. |
| | | 17 - (I) Não valoriza frequentemente o bom desempenho. |

Nota: As questões 3, 11 e 17 que compõem a escala de liderança transformacional identificadas com a letra (I) são de conotações invertidas.

Fonte: Podsakoff et al. (1990).

2.4.2 – Escala de clima organizacional

O clima organizacional é o resultado da percepção global que cada indivíduo desenvolve da organização ou, ainda, são aspectos mensuráveis do contexto de trabalho percebido de forma distinta pelos indivíduos, seja direta ou indiretamente (Gosendo, 2009).

Para Lewis, Lippitt e White (1939), inicialmente, a liderança foi interpretada de forma semelhante ao clima. Neste estudo, a base para a compreensão do clima ocorreu a partir da análise da influência exercida pelos estilos de liderança. Contudo, Silva (2012) destaca que considerar que o clima equivale diretamente aos estilos de liderança sobrepondo os demais elementos é um erro. Ainda que seja possível afirmar que o estilo de liderança é fator de influência direta no clima, sendo identificado como variável antecedente importante. O clima é resultado das percepções de gestão, motivação, recursos e políticas da organização entre outros, que são compartilhadas por um determinado grupo.

O modelo do instrumento aplicado, identificado como Escala de Clima Organizacional, é criação e validação de Gosendo (2009). Para a autora, a construção do instrumento para mensuração do clima organizacional caracteriza-se como instrumento específico para cada organização e para cada dimensão de clima, considerando que tais elementos não são universais. Ainda, na visão de Gosendo (2009), é necessário apreender a realidade da organização, contudo, a especificidade do instrumento não descarta a possibilidade de uma composição comum de fatores relacionais com o clima.

No modelo, Gosendo (2009) associa a metáfora de clima com base para a delimitação do conceito, sendo quatro tipos de clima: quente, frio, seco e úmido. O clima caloroso e o clima gelado são produtos do relacionamento entre as chefias e os subordinados. Conforme a seguinte descrição de Silva (2012):

- O clima caloroso baseia-se no foco da valorização dos subordinados e no reconhecimento de seus resultados de trabalho. Tem por característica um clima de gestão humana e de ação ou esforços coletivos.

- O clima gelado baseia-se na relação entre chefia e subordinados caracterizada pelo distanciamento e desvalorização dos funcionários, resultando em um clima de gestão distanciada e de desvalorização das pessoas.

Os respectivos climas quente, frio, seco e úmido estão identificados nas relações entre pares (Gosendo, 2009), apresentando a seguinte descrição (Silva, 2012):

- O clima quente é definido pelo ambiente organizacional sendo composto por relações de cooperação e de amizade na realização do trabalho cuja essência prevalece em um clima de sinergia.
- O clima frio está associado à presença de poucas interações no ambiente organizacional sendo identificado pelo desinteresse no trabalho realizado pelos colegas e, ainda, por seus problemas pessoais. É definido por um clima de indiferença.
- O clima úmido está associado às relações que são prevalentemente muito próximas, com invasões de privacidade das pessoas prejudicando a boa convivência, sendo definido por um clima invasivo à privacidade dos indivíduos.
- O clima seco é marcado por relações conflituosas de hostilidade e desentendimentos entre os indivíduos, definido também como um clima de animosidades.

Dessa forma, compreende-se que os processos sociais compõem os elementos fundamentais do clima e que as percepções são orientadas, assim como o clima social é construído (Silva, 2012). Utiliza-se o modelo de Gosendo (2009) como principal fonte conceitual do construto clima organizacional para o estudo empírico da presente pesquisa.

Para além, o modelo da referida autora está comprometido com os critérios propostos por Koys e DeCotiis (1991) ao adotar medidas de percepção baseando-se apenas nos processos descritivos e não nas avaliações de atividades e, ainda, por não priorizar características de tarefa ou da estrutura organizacional. Em seguida, fundamentando-se no argumento de Moran e Volkwein (1992), no que diz respeito à dimensão da perspectiva cultura, percebe-se que o modelo de Gosendo (2009) define de forma clara e concisa delimitando seu escopo nos processos de interação social, construído a partir de atribuições de significados compartilhados socialmente (Silva, 2012).

Nessa perspectiva, apresenta-se como outra justificativa para o presente estudo, a adoção da escala de clima organizacional de Gosendo (2009) cuja finalidade é mensurar o quanto a percepção do clima organizacional pode estar relacionado ao desempenho e a influência da liderança transformacional.

O instrumento para mensuração utilizado – Escala de Clima Organizacional – é composto por 30 perguntas, divididas em seis fatores, cuja identificação se dá por dois tipos de relacionamentos de interação no contexto da organização, sendo eles: 1- relacionamento com o com os pares e 2- relacionamento com a chefia. O modelo de respostas do instrumento segue a escala Likert de cinco pontos e da seguinte graduação: 1- nunca, 2- raramente, 3- às vezes, 4- frequentemente e 5 – sempre, apresentadas no quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Escala de clima organizacional

| Dimensões de Relacionamento | | Variáveis |
|-----------------------------|--------------------------|--|
| Relacionamento com a chefia | Clima Caloroso (6 Itens) | Enaltecimento pelo chefe do esforço do subordinado Reconhecimento pelo chefe do trabalho do subordinado |

| | | |
|-----------------------------|------------------------|--|
| | | Enaltecimento pelo chefe das qualidades do subordinado |
| | | Consolo prestado pelo chefe ao subordinado |
| | | <i>Feedback</i> fornecido pelo chefe ao subordinado |
| | | Chefes justificam suas decisões aos subordinados |
| | | Difícil acesso ao chefe |
| | | Desprezo do chefe às reivindicações dos subordinados |
| Relacionamento com a chefia | Clima Gelado (5 Itens) | Falta de diálogo entre chefe e subordinados |
| | | Falta de entrosamento entre chefe e subordinados |
| | | Descrédito do chefe em relação às competências dos subordinados |
| | | Tratamento agressivo entre as pessoas |
| | | Irritação no tratamento interpessoal |
| Relacionamento com os Pares | Clima Seco (5 Itens) | Desentendimento entre colegas de trabalho |
| | | Intrigas entre as pessoas |
| | | Rivalidade entre as pessoas |
| | | Ajuda mútua na realização dos trabalhos |
| | | Interação das pessoas na resolução de problema |
| Relacionamento com os Pares | Clima Quente (5 Itens) | Cooperação entre as pessoas na operacionalização do trabalho |
| | | Espírito de equipe |
| | | Trocas de informações entre as pessoas |
| | | Pessoas que querem saber da vida privada dos colegas |
| | | Colegas que dão palpites na vida pessoal |
| Relacionamento com os Pares | Clima Úmido (4 Itens) | Fofocas no ambiente de trabalho |
| | | Trapaças nas relações |
| | | Falta de interações na realização do trabalho |
| | | Dificuldades em realizar trabalhos de grupo |
| Relacionamento com os Pares | Clima Frio (5 Itens) | Falta de interesse das pessoas em participar de situações de troca de informações e conhecimentos com os colegas |
| | | Desinteresse das pessoas em estabelecer relações de trabalho |
| | | (l)Desinteresse em conhecer o trabalho realizado pelo colega |

Nota: As Questões identificadas com (l) são de conotação invertida.

Fonte: Gosendo (2009).

2.4.3 – Escala do desempenho

O desempenho no trabalho tem sido um tema de destaque nas áreas da administração e psicologia tendo em vista a necessidade e urgência em defender a identificação de suas variáveis e dimensões antecedentes ao desempenho, tais como, os valores e práticas da organização voltadas para o contexto da cultura organizacional. Assim como as identidades que envolvem os profissionais quanto às organizações a partir do foco em estudos do comportamento humano (Coelho Jr. 2009).

Para Fogaça e Coelho Junior (2015), as organizações são encaradas como entidades integrantes da vida das pessoas, interferindo com sentimentos e ações, dentro e fora do ambiente de trabalho. A dinâmica contrária também é verdadeira ao considerar que os pensamentos, sentimentos e ações são refletidos nas organizações. Ainda, na perspectiva dos autores, a relação de significado entre desempenho e felicidade está associada ao bem-estar do trabalhador.

Identificado como uma das variáveis dependentes de maior destaque para os pesquisadores do ramo, o desempenho possui uma estreita relação com a eficácia organizacional, incluindo ações direcionadas a metas sobrepostas à análise em termos de mensuração, seguido de adequação, eficácia e eficiência (Sakita, 2016).

O desempenho é critério de destaque para qualquer organização, pois baseia-se na relação direta de níveis de resultados organizacionais sendo determinantes de sucesso das empresas (Fogaça & Coelho Junior, 2015).

Em seguida, após breve contextualização teórica de desempenho, apresenta-se o instrumento (anexo- I) com base em um questionário estruturado por 30 questões, no formato de escala Likert, onde corresponde a graduação de 1- “discordo totalmente” e 5- “concordo totalmente”.

A Escala de Desempenho deste trabalho é de autoria e validação psicométrica de Coelho Junior, Borges-Andrade, Oliveira e Pereira (2010). O foco da escala está no desempenho dos atributos de eficiência (processos de trabalho) e eficácia (resultados gerados pelo o trabalho) baseada na percepção do próprio participante em relação a sua rotina individual de trabalho.

O questionário é composto por 5 dimensões: 1 – Restrição ao desempenho; 2 – Regulação do Desempenho, 3 – Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho, 4 – Autogerenciamento de desempenho e 5 – Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa:

- *Restrição ao Desempenho:* o fator relaciona-se à percepção do participante sobre a ausência de apoio ao seu desempenho, principalmente à falta de tempo para melhorar sua *performance* e quanto à busca por inovações no seu processo de trabalho.
- *Regulação do Desempenho:* este fator avalia a adequação do indivíduo à ação e, ainda, qual a sua percepção do quanto seu trabalho contribui para o alcance da estratégia e missão da organização. Assim como competências relacionadas à busca por novos conhecimentos relacionados ao trabalho, comprometimento com a tarefa e adequação à ação, ajustamento às contingências, proatividade e expectativas de desempenho.
- *Execução, Monitoramento e Revisão de Desempenho:* este fator envolve as dimensões que contemplam o foco no processo de trabalho e o desenvolvimento de ações e tarefas. As competências em consideração são fundamentadas no relacionamento interpessoal e busca por excelência e a comunicação.
- *Autogerenciamento de Desempenho:* este fator diz respeito à eficiência do desempenho e à competência para administrar e executar seu trabalho. Tais dimensões podem ser

identificadas como: interdependência na realização das tarefas, crenças sobre a efetividade do próprio desempenho, capacidade de uso efetivo de equipamentos disponíveis, entre outros.

- *Grau de Esforço e Conhecimento da Tarefa*: esse fator se relaciona ao nível de empenho e esforço do indivíduo para que seus resultados de trabalho possam ser contemplados, o que envolve a análise da competência de visão estratégica do indivíduo.

Quadro 5: Escala de desempenho

| Fator | Descrição dos itens |
|--|--|
| Autogerenciamento do desempenho | 23-Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais. |
| | 22-Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho. |
| | 24-Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho. |
| | 25 -Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários. |
| | 21-Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos. |
| | 26-Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho |
| | 09-Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho. |
| | 20-Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho. |
| | 08-Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos. |
| | 11- Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados. |
| | 07- Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas. |
| | 12 - Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim. |
| 06- Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação. | |
| Execução e Avaliação das Tarefas | 14- Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade. |
| | 19- Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização. |
| | 18- São realizados encontros e reuniões grupais entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas. |
| | 27- Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor. |
| | 10 -Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho. |
| | 17-Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais. |
| 13- As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las. | |
| 15- Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa. | |

| | |
|---------------------------------------|--|
| | 16- Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização. |
| Alinhamento Estratégico do desempenho | 03- Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização. |
| | 01- Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização. |
| | 02 - Avalio que o desempenho do meu trabalho contribuidiretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização. |
| | 04- Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização. |
| | 05- Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização. |
| Restrição ao Desempenho | 29- Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade. |
| | 28- O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los. |
| | 30- Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho. |

Fonte: Gosendo (2009).

Devido o instrumento a princípio ter sido validado com base em um estudo aplicado em uma organização pública (Segurança Pública do Distrito Federal), entende-se que a adoção deste questionário não sugere problema de ordem psicométrica, posto que a instituição onde realizou-se sua aplicação também caracteriza-se como setor público e, dessa forma, também o público-alvo da pesquisa são servidores públicos federais. A relação de fatores e identificação dos itens  supra representada no Quadro 5.

Capitulo III – Análise e Discussão de Resultados

3.1 – Introdução

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos nesta pesquisa. A princípio, apresenta-se a análise descritiva obtida no levantamento de dados e a análise das hipóteses de investigação. Posterior a introdução dos dados no software e verificação dos erros, realizamos uma análise exploratória dos dados, investigando as variáveis individuais e seus componentes. O software utilizado para a análise foi o SPSS Statistics, versão 22, que segundo Hall, Neves e Pereira (2011) permite a utilização de dados em vários formatos como gerar relatórios, conduzir análises estatísticas complexas, criar gráficos e calcular estatísticas descritivas.

3.2 – Análise descritiva

A análise exploratória orientada para os dados é identificada como o primeiro passo a ser dado rumo a análise estatística cujo objetivo é fornecer informação inicial, viabilizando a orientação para a análise posterior (Hall, Neves & Pereira 2011).

Para Reis (2008) a estatística descritiva baseia-se no levantamento, análise e interpretação de dados numéricos a partir da adoção de ferramentas adequadas, de maneira que venha sintetizar um conjunto de valores de mesma natureza que conduzem a uma visão global da variação desses valores.

O instrumento aplicado é dividido em quatro etapas, sendo a primeira etapa relativa à descrição e quantificação dos dados sociodemográficos compostos por seis itens: função ou carreira, gênero, idade, estado civil, escolaridade e tempo de exercício no IFTM.

Tabela 2: Descrição dos dados

| Estatísticas | Função | Gênero | Idade | Estado Civil | Escolaridade | Tempo de IFTM |
|--------------|--------|--------|-------|--------------|--------------|---------------|
| N Válido | 130 | 130 | 130 | 130 | 130 | 130 |
| Ausente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

3.2.1 – Carreira/função

Pode-se confirmar com base no Gráfico 1, relativo à distribuição dos dados sociodemográficos de função ou carreira que o quadro de servidores de carreira técnico administrativo em educação corresponde ao percentual de 91% e a carreira de professores corresponde ao percentual de 9%, descritos também na Tabela 3.

Gráfico 1: Distribuição dos dados por carreira/Função:

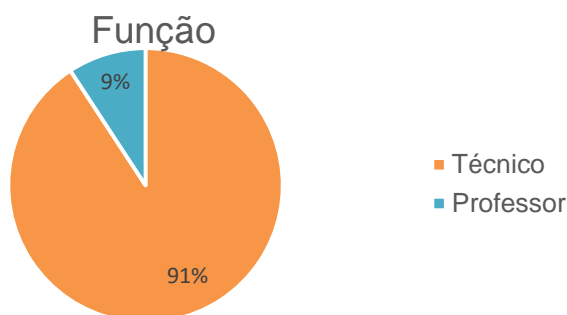


Tabela 3: Distribuição de Frequências – Função

| Função | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Técnico | 118 | 90,8 | 90,8 | 90,8 |
| Válido Professor | 12 | 9,2 | 9,2 | 100 |
| Total | 130 | 100 | 100 | |

3.2.2 – Gênero

De acordo com o Gráfico 2, relativo ao gênero masculino ou feminino, os servidores da Reitoria IFTM caracterizam-se percentualmente por um predomínio de 57% do gênero feminino e 43% do gênero masculino, ou ainda, obtivemos respostas de 74 servidoras e 56 servidores (Tabela 4).

Gráfico 2: Distribuição de Dados por Gênero

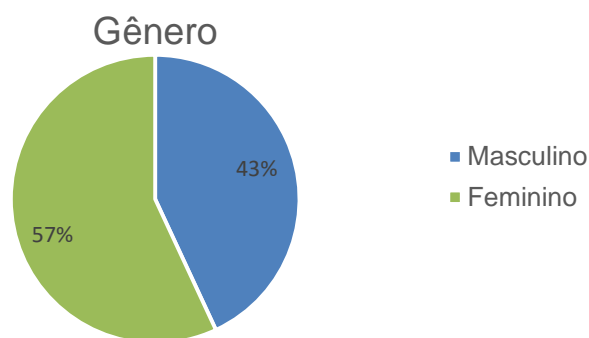


Tabela 4: Gênero

| Gênero | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|-----------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Masculino | 56 | 43,1 | 43,1 | 43,1 |
| Válido Feminino | 74 | 56,9 | 56,9 | 100 |
| Total | 130 | 100 | 100 | |

3.2.3 – Idade

Segundo análise apresentada no Gráfico 3, percebe-se que o quadro de servidores da Reitoria é composto por a quantidade de 26 servidores que possuem idade de 18 a 30 anos, o equivalente ao percentual de 20%, 88 servidores que possuem idade de 31 a 49 anos, o equivalente ao percentual de 68%, e por última análise são 16 servidores com idade de 50 anos ou mais, o que corresponde a 12%. De acordo com a Tabela 5, percebe-se que ao quadro de servidores da Reitoria é composto predominantemente por servidores de faixa etária de 31 a 49 anos de idade.

Gráfico 3: Distribuição da amostra por idade

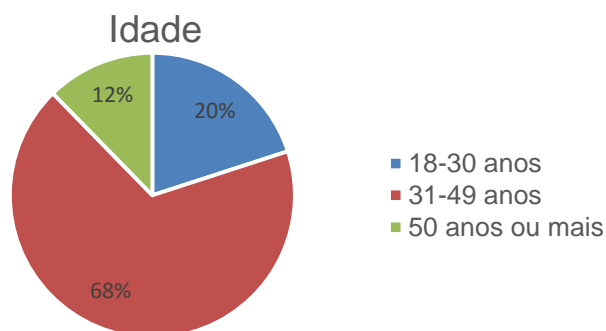


Tabela 5: Idade

| Idade | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|-----------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| 18-30 anos | 26 | 20 | 20 | 20 |
| 31-49 anos | 88 | 67,7 | 67,7 | 87,7 |
| 50 anos ou mais | 16 | 12,3 | 12,3 | 100 |
| Total | 130 | 100 | 100 | |

3.2.4 – Estado civil

A partir do Gráfico 4, pode-se concluir que os servidores são em maioria populacional casados, correspondendo a uma porcentagem de 55% ou 71 servidores em termos de frequência e, respectivamente, 37 servidores solteiros com valor percentual de 28%, 9 servidores com união estável com valor percentual de 7% e, finalmente, uma população de 13 servidores com valor percentual de 10%, apresentados na Tabela 6.

Gráfico 4: Distribuição por amostra por Estado Civil

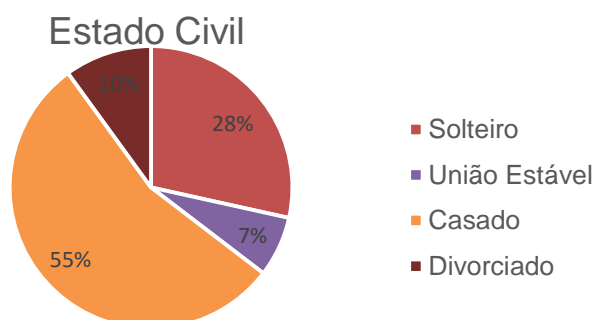


Tabela 6: Distribuição da Amostra por Estado Civil

| Estado Civil | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|---------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Solteiro | 37 | 28,5 | 28,5 | 28,5 |
| União Estável | 9 | 6,9 | 6,9 | 35,4 |
| Casado | 71 | 54,6 | 54,6 | 90 |
| Divorciado | 13 | 10 | 10 | 100 |
| Total | 130 | 100 | 100 | |

3.2.5 – Escolaridade

De acordo com o Gráfico 5, pode-se concluir que de 130 participantes do estudo empírico, 83 servidores possuem escolaridade de Ensino Superior completo, representando 64%; 36 servidores, mestrado, correspondendo a 28% ; 3 servidores, ensino médio completo, correspondendo a 2%; e, por último, 8 servidores com doutorado, valor percentual de 6% da população amostral (Tabela 7).

Gráfico 5: Distribuição por Amostra de Escolaridade

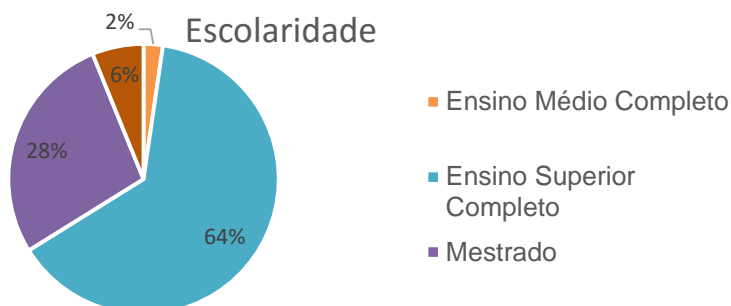


Tabela 7: Distribuição por amostra de escolaridade

| Escolaridade | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Ensino Médio Completo | 3 | 2,3 | 2,3 | 2,3 |
| Ensino Superior Completo | 83 | 63,8 | 63,8 | 66,2 |
| Mestrado | 36 | 27,7 | 27,7 | 93,8 |
| Doutorado | 8 | 6,2 | 6,2 | 100 |
| Total | 130 | 100 | 100 | |

3.2.6 – Tempo de exercício

No que respeita a este âmbito, 62,3% dos colaboradores apresenta um tempo de exercício até 5 anos e 37,7% de 6 a 15 anos (Gráfico 6 e Tabela 8).

Gráfico 6: Distribuição por amostra de tempo de exercício no IFTM

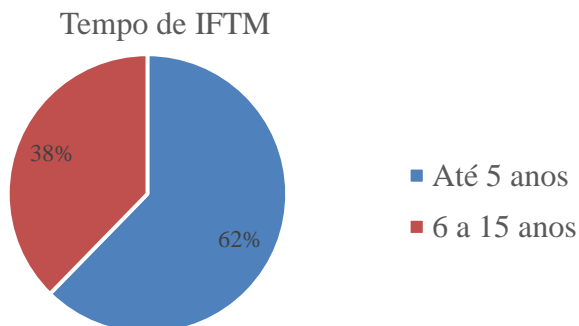


Tabela 8: Distribuição da amostra por tempo de exercício de IFTM

| Tempo de IFTM | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Até 5 anos | 81 | 62,3 | 62,3 | 62,3 |
| Válido 6 a 15 anos | 49 | 37,7 | 37,7 | 100 |
| Total | 130 | 100 | 100 | |

Conforme análise conjuntural de todas as variáveis analisadas anteriormente, constata-se que a amostra reproduz de forma semelhante a população descrita na caracterização dos servidores da Reitoria do IFTM. Desta forma, os servidores participantes são predominantemente de carreira “técnico-administrativa” em educação (91%), do gênero “feminino” (57%), faixa etária de 31 a 49 anos de idade (68%), de estado civil “casado” (55%), grau de escolaridade de “ensino superior completo” (64%) e finalizado por tempo de exercício no IFTM com “até cinco anos” (62,3%).

Mediante o exposto, em compromisso com a proposta de que a amostra de 130 participantes subtotalizados de 147 questionários distribuídos constituindo-se como o número total da população, percebe-se que a amostra é coerente a população, em termos de características elementares para a pesquisa e assim conclui-se que a população descrita pode ser representativa mesmo que ainda seja uma amostra não probabilística e de conveniência.

3.3 – Análise de confiabilidade

Com o objetivo da verificação da confiabilidade global das variáveis, mensuramos a estabilidade e consistência interna através do Alpha de Cronbach (α). A consistência interna dos fatores baseia-se na proporção da variabilidade nas respostas sendo distintas conforme a heterogeneidade das opiniões. De acordo com Nunnally (1978), geralmente, um instrumento pode ser classificado como confiável quando o α é maior ou igual a 0,70. No entanto, em alguns estudos das ciências sociais, pode-se considerar um α de 0,60 desde que os resultados alcançados sejam interpretados com cuidado, considerando o contexto da computação do índice (DeVellis, 2012). Para o presente estudo, adotamos a escala de análise de consistência interna proposta pelos autores Pestana e Gageiro (2008), descrita pela tabela abaixo.

Tabela 9: Escala para análise de consistência interna

| α de Cronbach | Análise |
|----------------------|-----------------------|
| 0,9 – 1,0 | Excelente |
| 0,8 – 0,9 | Muito Bom |
| 0,7 – 0,8 | Bom |
| 0,6 – 0,7 | De alguma forma baixo |
| 0,5 – 0,6 | Necessita de revisão |
| < 0,5 | Questionável |

Fonte: Pestana e Gageiro (2008).

Conforme podemos identificar pela tabela seguinte, os valores de α de Cronbach obtidos foram de 0,95 para a dimensão liderança transformacional, 0,85 para clima organizacional e 0,94 para desempenho caracterizando-se como excelente, muito bom e excelente.

Tabela 10: Consistência Interna por Dimensão (Alpha de Cronbach)

| Dimensão | α de Cronbach | N.º de itens | N | Análise |
|------------|----------------------|--------------|-----|-----------|
| Liderança | 0,95 | 28 | 130 | Excelente |
| Clima | 0,85 | 30 | 130 | Muito Bom |
| Desempenho | 0,94 | 30 | 130 | Excelente |

Fonte: Pestana & Gageiro (2008).

Para este estudo será considerado o valor de significância como 0,05.

3.4 – Análise fatorial exploratória

A fim de se obter sucesso durante a realização de uma análise fatorial, é necessário observar determinados critérios que necessitam ser satisfeitos (Tabachnick & Fidell, 2007). Filho e Silva Jr. (2010) apresenta três estágios para o planejamento da análise fatorial (Quadro 6).

Quadro 6: Passos para uma Análise Fatorial Exploratória

| Procedimento | O que deve ser observado |
|--|--|
| Verificar a adequabilidade da base de dados | Nível de mensuração das variáveis, tamanho da amostra, razão entre o número de casos e a quantidade de variáveis e o padrão de correlação entre as variáveis. |
| Determinar a técnica de extração e o número de fatores a serem extraídos | O tipo de extração (principal components, principal factors, image factoring; maximum likelihood factoring; alpha factoring; unweighted least squares; generalized least squares). |
| Decidir o tipo de rotação dos fatores | Se for ortogonal (Varimax, Quartimax, Equamax), se for oblíqua (direct oblimin, Promax). |

Fonte: Filho e Silva Jr. (2010).

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) possui como finalidade a exploração, no sentido literal, de dados, sendo em geral mais utilizada nos estágios iniciais da pesquisa. Esta etapa baseia-se na exploração relacional entre um grupo de variáveis, a partir da identificação dos padrões de correlação, e, ainda, utilizada para determinar variáveis dependentes ou independentes que podem ser adotadas posteriormente em modelos de regressão (Filho & Silva Jr., 2010).

A Análise Fatorial de Componentes Principais (ACP) é muito utilizada para fins de redução de dados a partir da tradução do espaço das variáveis através da otimização do espaço de fatores (Filho & Silva Jr., 2010). Em geral, os casos de ACP referem-se à renúncia parcial da informação, resumindo-a em um novo conjunto com menos variáveis agrupadas em fatores (França, 2014).

Posterior à extração dos fatores pela ACP, submeteu-se individualmente as extrações obtidas à rotação Varimax que possibilitou a aferição dos fatores mais fáceis de interpretar e com mais significado no aspecto teórico (Marôco, 2011).

Os fatores de extração foram obtidos com base nos respectivos critérios de Hair et al. (2009):

- 1 - Método de extração da análise de componentes principais;
- 2 - Critérios de Kaiser: Valores próprios > 1;

3 - Avaliação do teste scree plot de Cattell;

4 - Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): varia entre 0 e 1, 5 -Teste de esfericidade de Bartlett; 6-Rotação Varimax.

Os processos de eliminação dos itens com carga fatorial menor que 0,500; Comunalidades menor que 0,50; Ausência da contribuição do item para o aumento da consistência interna efetuada através da análise do Alpha de Cronbach.

Utilizou-se da ferramenta de “Screeplot” que, para os autores Bryman e Cramer (2012), a exploração dos fatores limita-se ao momento que a variância explicada torna-se de valor irrelevante, ou seja, quando a diferença entre os valores próprios (eigenvalue) de cada fator é insignificante (França, 2014). A seguir a tabela apresenta o referido teste de KMO:

Tabela 11: Escala para análise de KMO

| KMO | Análise Fatorial |
|------------|-------------------------|
| 0,9 – 1,0 | Muito boa |
| 0,8 – 0,9 | Boa |
| 0,7 – 0,8 | Média |
| 0,6 – 0,7 | Razoável |
| 0,5 – 0,6 | Má |
| < 0,5 | Inaceitável |

Fonte: Pestana e Gageiro (2008).

Em relação à consistência interna dos fatores, anteriormente referenciado, a análise realizada baseou-se nos respectivos alfas de Cronbach, conforme tabela apresentada. Em sequência, operacionalizou-se à ACP relativa a cada uma das dimensões propostas por esta pesquisa.

3.4.1 – Liderança transformacional

A análise fatorial foi operacionalizada a partir da aplicação da técnica de rotação Varimax nos itens que constituem a escala com a finalidade de obter um resultado que viabilizasse a interpretação. Foram extraídos 3 fatores com respectivos nomes e valores: o primeiro fator identificado pelo grupo de atributos Recompensa contingencial/Apoio e visão de futuro/ Influência e estimulação intelectual; o segundo fator identificado pelo grupo Apoio e visão de futuro/Influência e estimulação intelectual; e o terceiro e último foi identificado pelo grupo de atributos Influência e estimulação intelectual/Apoio e visão de futuro. As nomenclaturas para o agrupamento dos atributos são referentes às dimensões de Podsakoff et al. (1990) e Bass e Avolio (1985), conforme tabela 12.

Tabela 12: Comportamentos atribuídos conforme literatura

| Nomes atribuídos conforme literatura base | |
|---|---|
| 1 | Fornecer um modelo apropriado (Podsakoff et al., 1990) |
| 2 | Inspiração (Bass, 1985) e Estimulação intelectual (Podsakoff et al., 1990; Bass, 1985) |
| 3 | Expectativas de alto desempenho (Podsakoff et al., 1990) |
| 4 | Comportamento de recompensa contingente (Podsakoff et al., 1990) |
| 5 | Promover suporte individualizado (Podsakoff et al., 1990) |

| Nomes atribuídos conforme literatura após fatoração | |
|---|--|
| 1 | Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro |
| 2 | Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento |
| 3 | Motivação competitiva e foco no futuro |

Os nomes para o agrupamento dos comportamentos referenciados na teoria sobre o constructo foram baseados na necessidade de definir um critério que viabilizasse a interpretação da análise fatorial.

1.º Fator: Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro/ Inspiração e estimulação intelectual: é constituído pelo agrupamento dos comportamentos de “Recompensa contingente” (Podsakoff et al., 1990); “Promover suporte individualizado” (Podsakoff et al., 1990), e “Expectativas de alto desempenho” (Podsakoff et al., 1990); Fornecer um modelo apropriado (Podsakoff et al., 1990) e Inspiração (Bass, 1985) e Estimulação intelectual (Podsakoff et al., 1990; Bass, 1985).

2.º Fator: Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento é constituído pelo agrupamento dos comportamentos de “Promover suporte individualizado” (Podsakoff et al., 1990) e “Expectativas de alto desempenho” (Podsakoff et al., 1990); Fornecer um modelo apropriado (Podsakoff et al., 1990) e Inspiração (Bass, 1985) e Estimulação intelectual (Podsakoff et al., 1990; Bass, 1985).

3.º Fator: Motivação competitiva e foco no futuro é constituído pelo agrupamento dos comportamentos de “Inspiração” (Bass, 1985) e “Estimulação intelectual” (Podsakoff et al., 1990; Bass, 1985) e “Expectativas de alto desempenho” (Podsakoff et al., 1990); “Fornecer um modelo apropriado” (Podsakoff et al., 1990) e “Promover suporte individualizado” (Podsakoff et al., 1990).

A Tabela 13 reflete o número de fatores encontrados que melhor orienta a estrutura fatorial do constructo liderança transformacional. O resultado obtido foi de uma escala composta por 28 itens, com distribuição de 3 fatores que explicam 68,49% da variância total, sendo 56,62% do 1.º fator, 7,82% do 2.º fator e 4,05% do 3º fator. Facto confirmado pelo autovalor associado ao número de componentes representado no Gráfico 7.

Tabela 13: Estrutura fatorial final de liderança transformacional

| Variáveis | Média | Desvio padrão | Componente | | | Comunalidade |
|---|-------|---------------|------------|---------|---------|--------------|
| | | | Fator 1 | Fator 2 | Fator 3 | |
| Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho. | 3,83 | 0,89 | 0,87 | | | 0,808 |
| Demonstra um reconhecimento especial quando alguém consegue um bom desempenho. | 3,69 | 1,04 | 0,86 | | | 0,852 |
| Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho. | 3,68 | 1,07 | 0,82 | | | 0,778 |
| Elogia quando alguém faz um trabalho a cima da média. | 3,76 | 1,02 | 0,81 | | | 0,794 |
| Lidera pelo exemplo. | 3,72 | 1,02 | 0,74 | | | 0,772 |
| É capaz de envolver os outros com seus ideais. | 3,65 | 0,94 | 0,66 | | | 0,715 |
| Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho. | 3,70 | 1,00 | 0,64 | | | 0,768 |
| Lidera para além da fala, pelo fazer. | 3,69 | 1,08 | 0,63 | | | 0,676 |
| Motiva o grupo a trabalhar por um objetivo comum. | 3,93 | 0,86 | 0,60 | | | 0,832 |
| Tem ideias que levam a reexaminar alguns pressupostos sobre o trabalho. | 3,72 | 0,88 | 0,60 | | | 0,669 |
| Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas. | 3,72 | 0,93 | 0,59 | | | 0,759 |
| i Valoriza frequentemente o bom desempenho. | 3,92 | 1,02 | 0,60 | | | 0,628 |
| Está sempre a procura de novas oportunidades para a instituição. | 3,87 | 0,93 | 0,58 | | | 0,720 |
| Questiona de forma a fazer os outros pensarem. | 3,75 | 0,99 | 0,56 | | | 0,741 |
| Ilustra, para a equipe, um cenário muito interessante do futuro. | 3,60 | 0,95 | 0,55 | | | 0,545 |
| i Trata os outros considerando os seus sentimentos. | 3,83 | 1,06 | | 0,77 | | 0,662 |
| Comporta-se de maneira atenciosa com respeito as necessidades pessoais dos colaboradores. | 4,10 | 0,88 | | 0,76 | | 0,747 |
| Demonstra respeito pelo sentimentos dos outros. | 4,01 | 0,94 | | 0,69 | | 0,732 |
| Desenvolve espírito e atitude de equipe entre os servidores. | 3,66 | 0,96 | | 0,57 | | 0,774 |
| Procura ser um modelo a ser seguido. | 3,70 | 1,04 | | 0,57 | | 0,681 |
| Incentiva os outros a serem "parte de uma equipe" | 3,79 | 0,95 | | 0,57 | | 0,792 |
| Tem um entendimento claro a respeito de "para onde nós vamos?" | 3,65 | 0,96 | | 0,55 | | 0,699 |
| Insiste somente no melhor desempenho. | 3,53 | 0,93 | | | 0,77 | 0,597 |
| Não se contenta em ser o segundo melhor. | 2,85 | 1,18 | | | 0,71 | 0,594 |
| Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas. | 3,71 | 0,97 | | | 0,57 | 0,720 |
| Influencia os outros com seus planos para o futuro. | 3,52 | 1,00 | | | 0,51 | 0,541 |

| | | | | |
|---|-------|------|--------------------|--------------------------------|
| Valor próprio* | 15,85 | 2,19 | 1,13 | % da variancia total explicada |
| % variancia explicada | 56,62 | 7,82 | 4,05 | |
| Alpha de cronbach | 0,97 | 0,91 | 0,71 | |
| KMO - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | | | | 0,94 |
| Bartlett's Test of Sphericity | | | Approx. Qui-square | 3587,042 |
| | | | df | 378 |
| | | | Sig | 0,000 |

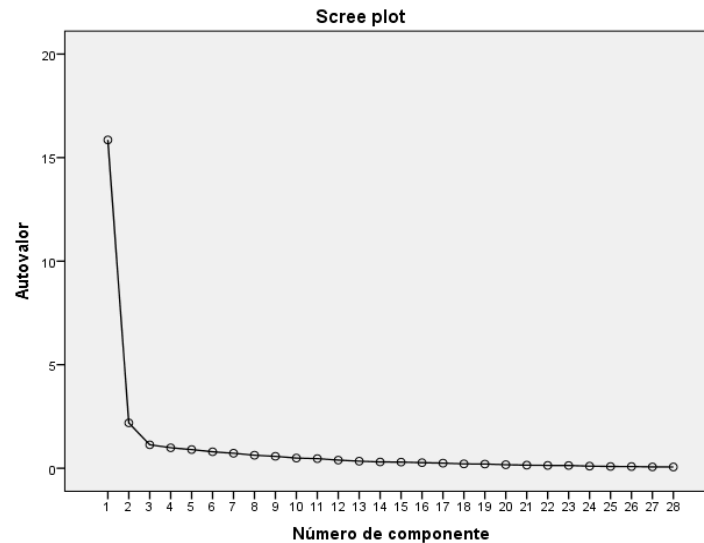
Método de Extração: Análise de Componente Principal.

* Valores após rotação - método de rotação: Varimax (a.) com normalização Kaiser

** Itens suprimidos por conter comunalidade menor de 0,500

a. Rotação convergida em 11 iterações.

Gráfico 7: ScreePlot da liderança transformacional



Os itens suprimidos por conter comunalidades menor que 0,500 são: “Age, independente dos interesses dos outros” e “Mostra que envolve muito de todos”.

O primeiro fator denominado de Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro/ Inspiração e estimulação intelectual é composto por 17 itens, todavia foi necessário eliminar um item que possui comunalidade inferior a 0,5, nomeado “Age, independentemente dos interesses dos outros” com comunalidade igual a 0,234, os demais 16 itens possuem comunalidade superior a 0,5 e pesos que variam de 0,87 a 0,55. Sendo que o item “i Valoriza frequentemente o bom desempenho” teve seus valores invertidos para melhor interpretação, denominado anteriormente como “Não valoriza frequentemente o bom desempenho”.

O segundo fator foi denominado como Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento intelectual é composto por 07 itens que variam entre 0,77 e 0,55 sendo que o item “i Trata os outros considerando os seus sentimentos” teve seus valores invertidos para a análise uma vez que o item original se tratava de item invertido e era descrito na fonte original como “Trata os outros sem considerar os seus sentimentos”.

O terceiro fator denominado de Motivação competitiva e foco no futuro é composto por 05 itens que variam entre 0,77 e 0,51, sendo que o item “Mostra que espera muito de todos” teve valor de comunalidade de 0,347, inferior a 0,5, sendo eliminado. Os demais superam esse valor.

De acordo com as análises de consistência interna dos 3 fatores, concluímos que os Alphas de Cronbach são de α_1 0,97; α_2 0,91 e α_3 0,71, respectivamente para o 1º, 2º e 3º fatores, cujos valores qualificam o 1º e 2º fator como excelentes e o 3º fator como boa consistência interna.

Em relação à medida KMO, observa-se a existência de uma correlação excelente entre as variáveis de 0,94.

Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett, registramos um valor de $X^2(378, 88)=3.587,04$ que, após a consulta da tabela de distribuição X^2 , obteve-se que $X^2 > X_{0,95}^2$, com $p < 0,05$ pelo que se rejeita a hipótese nula, logo as variáveis estão correlacionadas. É com esse nível de significancia que se pretende trabalhar, 0,05.

3.4.2 – Clima organizacional

Na análise fatorial relacionada ao constructo Clima Organizacional foram extraídos quatro fatores. A escala é composta por 30 itens distribuídos e quatro fatores que determinam 66,38% da variância total, sendo 43,45% da variância explicada para o 1º fator, 13,12% para o 2º fator, 5,46% para o 3º fator e 4,35% para o 4º fator. (Tabela 14)

As nomenclaturas para o agrupamento dos quatro fatores foram geradas a partir das metáforas do clima referentes à Gosendo (2009) conforme descrição abaixo:

Tabela 14: Relação antes e após fatoração com as metáforas de Clima Organizacional (Gosendo, 2009)

| Nomes atribuídos conforme literatura e após fatoração | | | |
|---|--|---|--|
| 1 | Seco - Hostilidade e conflito - Animosidade | 1 | Hostilidade e falta de privacidade pela equipe |
| 2 | Úmido - Invasão de privacidade | | |
| 3 | Gelado - Distanciamento e desvalorização dos profissionais | 2 | Indiferença e Desvalorização pela liderança |
| 4 | Frio - indiferença entre os profissionais | | |
| 5 | Quente - Coletivo forte, equipe humanizada | 3 | Gestão em equipe e humanizada |
| 6 | Caloroso - Gestão de sinergia | 4 | Gestão de sinergia |

De acordo com a estrutura fatorial apresentada, obtivemos quatro fatores identificados como:

1.º Fator: Hostilidade e falta de privacidade pela equipe composta pelas metáforas de Clima seco e Clima úmido (Gosendo, 2009) constituído por 11 itens e pesos que variam de 0,82 a 0,51.

2.º Fator: Indiferença e desvalorização pela liderança composta pelas metáforas de Clima gelado e Clima frio (Gosendo, 2009) constituído por 7 itens, com saturações que variam entre 0,76 e 0,54.

3.º Fator: Gestão em equipe e humanizada refere-se ao Clima quente (Gosendo, 2009) sendo constituída por 6 itens, com saturações que variam de 0,73 e 0,57, onde o item “Desinteresse das pessoas em estabelecer relações com os colegas no exercício das atividades” teve seus valores invertidos para melhor análise, sendo renomeado para “i Interesse em conhecer o trabalho realizado pelo colega” e o item “Troca de informações entre pessoas” foi suprimido por possuir comunalidade inferior a 0,5.

4.º Fator: Gestão de sinergia condiz ao Clima caloroso (Gosendo, 2009) sendo constituída por 6 itens, com saturações que variam de 0,826 e 0,526.

O Gráfico 8 confirma a obtenção 4 fatores a partir da análise fatorial, como também demonstrado da Tabela 15.

Tabela 15: Estrutura fatorial final do clima organizacional

| Variáveis | Média | Desvio padrão | Componente | | | | Comunalidade |
|---|-------|---------------|------------|---------|---------|--------------------|--------------------------------|
| | | | Fator 1 | Fator 2 | Fator 3 | Fator 4 | |
| Intrigas entre pessoas. | 2,11 | 1,07 | 0,82 | | | | 0,813 |
| Tratamento agressivo entre as pessoas. | 1,72 | 0,95 | 0,80 | | | | 0,716 |
| Trapaças nas relações interpessoais. | 2,07 | 1,10 | 0,78 | | | | 0,672 |
| Colegas de trabalho que dão palpite na vida pessoal. | 2,21 | 1,05 | 0,77 | | | | 0,684 |
| Fofocas no ambiente de trabalho, prejudicando a imagem das pessoas. | 2,69 | 1,22 | 0,73 | | | | 0,549 |
| Pessoas que querem saber sobre a vida privada de seus colegas de trabalho. | 2,51 | 1,06 | 0,68 | | | | 0,545 |
| Irritação no tratamento interpessoal. | 2,05 | 0,97 | 0,68 | | | | 0,763 |
| Desentendimento entre os colegas de trabalho. | 1,99 | 0,91 | 0,68 | | | | 0,688 |
| Rivalidade entre as pessoas. | 2,35 | 1,08 | 0,66 | | | | 0,739 |
| Descrédito dos chefes quanto às competências de seus subordinados. | 2,34 | 1,02 | 0,63 | | | | 0,593 |
| Ausência de interação entre os colegas na realização do trabalho. | 2,19 | 0,92 | 0,51 | | | | 0,711 |
| Ausência de entrosamento entre as chefias e seus subordinados. | 2,22 | 0,94 | | 0,76 | | | 0,763 |
| Inexistência de diálogo entre chefia e subordinado. | 2,10 | 1,01 | | 0,74 | | | 0,648 |
| Dificuldade de acesso do subordinado aos seus chefes. | 1,98 | 0,94 | | 0,70 | | | 0,699 |
| Desprezo às reivindicações dos subordinados por parte da chefia. | 2,23 | 1,02 | | 0,65 | | | 0,748 |
| Falta de interesse das pessoas em participar das situações de troca de informações e conhecimentos com colegas de trabalho. | 2,52 | 1,04 | | 0,63 | | | 0,767 |
| Dificuldade de realização de trabalhos em grupo. | 2,37 | 0,97 | | 0,61 | | | 0,657 |
| Desinteresse das pessoas em estabelecer relações com os colegas no exercício das atividades. | 2,53 | 1,12 | | 0,54 | | | 0,541 |
| Cooperação entre as pessoas na operacionalização do trabalho. | 3,76 | 0,81 | | | 0,73 | | 0,717 |
| Ajuda mútua na realização das tarefas. | 3,69 | 0,81 | | | 0,66 | | 0,672 |
| Interação das pessoas na resolução de problemas. | 3,68 | 0,79 | | | 0,62 | | 0,645 |
| Espírito de equipe presente nas pessoas. | 3,58 | 0,86 | | | 0,59 | | 0,657 |
| Interesse em conhecer o trabalho realizado pelo colega. | 3,37 | 1,02 | | | 0,57 | | 0,571 |
| Consolo prestado pelo chefe ao subordinado. | 3,31 | 0,85 | | | | 0,83 | 0,692 |
| Enaltecimento das qualidades dos subordinados por seus chefes. | 3,25 | 1,08 | | | | 0,82 | 0,768 |
| Fornecimento de justificativas por parte do chefe às decisões tomadas. | 3,18 | 0,96 | | | | 0,75 | 0,576 |
| Enaltecimento do esforço do subordinado na realização das tarefas por parte da chefia. | 3,37 | 0,90 | | | | 0,72 | 0,593 |
| Reconhecimento pelo chefe dos trabalhos realizados pelos subordinados. | 3,60 | 0,88 | | | | 0,55 | 0,648 |
| Feedback fornecido pelo chefe a seus funcionários. | 3,60 | 0,83 | | | | 0,53 | 0,582 |
| Valor próprio* | | | 13,04 | 3,94 | 1,64 | 1,30 | % da variancia total explicada |
| % variancia explicada | | | 43,45 | 13,12 | 5,46 | 4,35 | |
| Alpha de cronbach | | | 0,94 | 0,90 | 0,86 | 0,86 | 66,383 |
| KMO - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | | | | | | 0,91 | |
| Bartlett's Test of Sphericity | | | | | | Approx. Chi-square | 3019,84 |
| | | | | | | df | 435 |
| | | | | | | Sig | 0,000 |

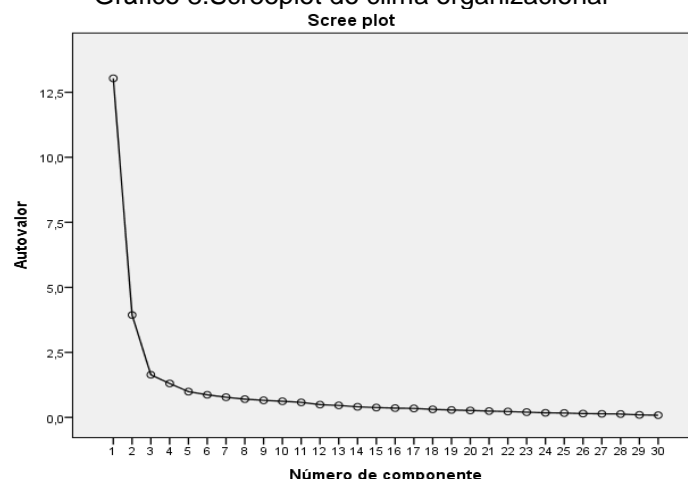
Método de Extração: Análise de componentes principais

* Valores após rotação - método de rotação: Varimax (a.) com normalização Kaiser

** Itens suprimidos por conter comunalidade menor de 0,500

a. Rotação convergida em 7 iterações.

Gráfico 8:Screeplot do clima organizacional



O item suprimido por conter comunalidades menor que 0,500 foi: “Troca de informações entre as pessoas”.

A análise de consistência interna dos quatros fatores verificou que os Alphas de Cronbach foram de α_1 0,94; α_2 0,90 e α_3 0,86, α_4 0,86, respectivamente para o 1º, 2º, 3º, 4º fatores, cujos valores qualificam os 1º e 2º fatores por excelentes e 3º e 4º fatores, muito bons. O teste KMO indicou a existência de excelente correlação entre as variáveis sendo de 0,91. Conforme se expressa na Tabela 15. Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett, registramos um valor de $X^2(435,88)=3019,84$, com $p<0,05$, que, após a consulta da tabela de distribuição X^2 , obteve-se que $X^2>X_{0,95}^2$, pelo que se rejeita a hipótese nula, comprovando que as variáveis estão correlacionadas.

3.4.3 – Desempenho

A Matriz de correlações da escala de Desempenho no trabalho apresentou-se favorável com o KMO de 0,91, não sendo necessária a eliminação de nenhum item. O número de fatores extraídos para a presente pesquisa foram de 4 fatores, apesar de contrariar a escala original (Coelho Junior, Borges-Andrade, Oliveira & Pereira, 2010) que é composta por cinco fatores: Grau de esforço e conhecimento, Auto gerenciamento do desempenho, Execução, monitoramento e conhecimento, Regulação ao desempenho e Restrição ao desempenho. Justifica-se ainda que, para a melhor fatoraçoão além dos critérios estatísticos, foi considerada também a relevância teórica dos fatores. A denominação para os quatro fatores baseou-se na definição teórica dos cinco fatores encontrados pelos autores referenciados.

Tabela 16: Relação após fatoraçoão com Nomes atribuídos conforme a literatura (Coelho Jr et al. 2010)

| Nomes atribuídos conforme a literatura (Coelho Jr et al. 2010) | Denominação após fatoraçoão |
|--|--|
| Grau de esforço e conhecimento Auto gerenciamento do desempenho Execução, monitoramento e conhecimento | 1º Fator: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho. |
| Auto Gerenciamento Execução, monitoramento e conhecimento Regulação ao desempenho | 2º Fator: Autogerenciamento e excelência do desempenho |
| Restrição ao desempenho | 3º Fator: Restrição ao desempenho |
| Execução, monitoramento e conhecimento | 4º Fator: Monitoramento e excelência do desempenho |

Tabela 17: Estrutura fatorial final de desempenho

| Variáveis | Média | Desvio padrão | Componente | | | | Comunalidade |
|--|-------|---------------|------------|---------|---------|---------|--------------|
| | | | Fator 1 | Fator 2 | Fator 3 | Fator 4 | |
| Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta instituição. | 4,52 | 0,64 | 0,78 | | | | 0,752 |
| Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta organização. | 4,58 | 0,61 | 0,78 | | | | 0,720 |
| Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários. | 4,45 | 0,65 | 0,77 | | | | 0,649 |
| Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização. | 4,55 | 0,66 | 0,73 | | | | 0,596 |
| Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor. | 4,42 | 0,67 | 0,72 | | | | 0,649 |
| Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos. | 4,53 | 0,59 | 0,70 | | | | 0,669 |
| Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho. | 4,50 | 0,61 | 0,70 | | | | 0,702 |
| Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho. | 4,25 | 0,67 | 0,67 | | | | 0,626 |
| Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela organização. | 4,49 | 0,67 | 0,67 | | | | 0,763 |
| Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho. | 4,35 | 0,67 | 0,63 | | | | 0,559 |
| Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhorias de processos desta organização. | 4,28 | 0,71 | 0,63 | | | | 0,659 |
| Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta organização. | 4,28 | 0,75 | 0,63 | | | | 0,595 |
| Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta organização. | 4,35 | 0,69 | 0,62 | | | | 0,689 |
| Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar melhorias dos resultados. | 4,35 | 0,64 | 0,58 | | | | 0,641 |
| Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação. | 4,32 | 0,69 | 0,58 | | | | 0,549 |
| Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais. | 4,40 | 0,68 | 0,55 | | | | 0,661 |
| Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho. | 4,31 | 0,69 | | 0,74 | | | 0,751 |
| Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas. | 4,35 | 0,71 | | 0,72 | | | 0,679 |
| Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim. | 4,22 | 0,82 | | 0,68 | | | 0,555 |
| Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos. | 4,45 | 0,64 | | 0,67 | | | 0,595 |
| Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho. | 4,22 | 0,81 | | 0,65 | | | 0,607 |
| Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho. | 4,38 | 0,64 | | 0,65 | | | 0,686 |
| Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa. | 4,22 | 0,70 | | 0,50 | | | 0,576 |
| Não tenho tempo para experimentar novas formas de executar o trabalho. | 3,21 | 1,10 | | | 0,86 | | 0,752 |
| O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los. | 3,22 | 1,27 | | | 0,85 | | 0,793 |
| Os prazos para a realização das minhas tarefas prejudicam a sua qualidade. | 3,01 | 1,12 | | | 0,75 | | 0,621 |
| Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade. | 3,95 | 0,91 | | | | 0,61 | 0,728 |
| As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las. | 3,86 | 0,90 | | | | 0,50 | 0,538 |

| | | | | | | |
|---|-------|------|------|------|--------------------------------|---------|
| Valor próprio* | 14,45 | 2,37 | 1,37 | 1,07 | % da variancia total explicada | |
| % variancia explicada | 48,17 | 7,91 | 4,56 | 3,57 | | |
| Alpha de cronbach | 0,96 | 0,89 | 0,79 | 0,70 | | |
| KMO - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy | | | | | 0,92 | |
| Bartlett's Test of Sphericity | | | | | Approx. Qui-square | 2928,95 |
| | | | | | df | 435 |
| | | | | | Sig | 0,000 |

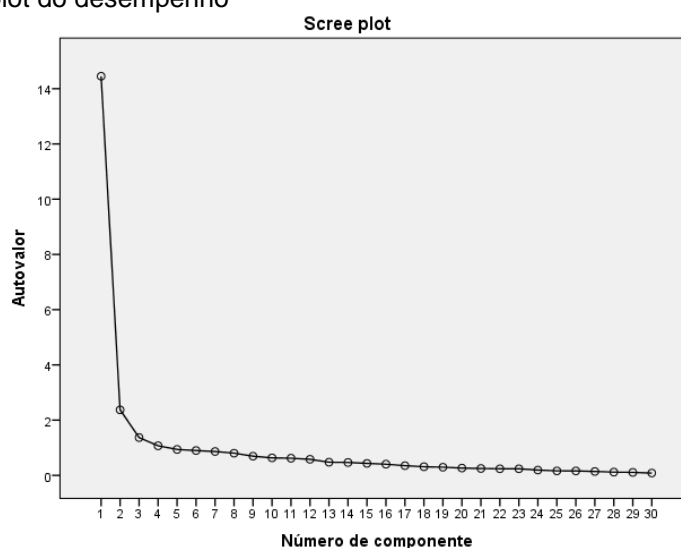
Método de Extração: Análise de componentes principais

* Valores após rotação - método de rotação: Varimax (a) com normalização Kaiser

** Itens suprimidos por conter comunalidade menor de 0,500

a. Rotação convergida em 8 iterações.

Gráfico 9: Screeplot do desempenho



Os itens suprimidos por conter comunalidades menor que 0,500 foram: “Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais” e “São realizados encontros e reuniões de grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas”

Após análise fatorial, constituída de 30 itens relacionados ao constructo Desempenho, e para tal foram extraídos quatro fatores, apresentados no Gráfico 8. Esses fatores, renomeados em virtude da fatoração e com base no conhecimento da literatura de Coelho Jr et al. 2010), estão dispostos abaixo (Tabela 16) que determinam 64,2% da variância total, sendo 48,17% da variância explicada para o 1º fator, 7,91% para o 2º fator, 4,56% para o 3º fator e 3,57% para o 4º fator (Tabela 17).

1.º Fator: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, sendo constituída por 17 itens, com saturações que variam de 0,78 e 0,55. O item “Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais” foi suprimido por possuir comunalidade de 0,419, inferior a 0,5.

2.º Fator: Autogerenciamento e excelência do desempenho sendo constituída por 7 itens, com saturações que variam de 0,74 e 0,50.

3.º Fator: restrição ao desempenho sendo constituída por 3 itens, com saturações que variam de 0,86 e 0,75.

4.º Fator: Monitoramento e excelência do desempenho sendo constituída por 3 itens, com saturações que variam de 0,61 e 0,50. E o item “São realizados encontros e reuniões de grupos

entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas”, e foi suprimido por possuir comunalidade de 0,487, inferior a 0,500.

A análise de consistência interna dos quatro fatores verificou que os Alphas de Cronbach foram de α_1 0,96; α_2 0,89 e α_3 0,79, α_4 0,70, respectivamente para o 1º, 2º, 3º, 4º fatores que foram qualificados: 1º fator excelente, o 2º muito bom, o 3º e 4º fator como bom.

O teste KMO indicou a existência de uma excelente correlação entre as variáveis sendo de 0,91 e, quanto ao teste de esfericidade de Bartlett, registramos um valor de $\chi^2(435,88)=2928,95$, $p<0,05$, que, após a consulta da tabela de distribuição χ^2 , obteve-se que $\chi^2 > \chi_{0,95}^2$, pelo que se rejeita a hipótese nula, e assim variáveis estão correlacionadas.

3.5 – Regressão linear múltipla

O modelo de análise de regressão linear múltipla baseia-se em uma técnica estatística, descritiva e inferencial que viabiliza a análise relacional entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2008). Entende-se por variável dependente a relação estabelecida pelo critério causa-efeito. Entretanto, este tipo de análise também pode ser utilizado para modelar a relação da função entre duas variáveis, independentemente da existência da relação causal, que nem sempre se apresenta de forma óbvia com fácil identificação (Marôco, 2011).

A análise de regressão linear simples foi realizada a partir de duas variáveis, com base em um modelo linear, através da equação de uma reta $y = b_0 + b_1x$. A variável independente é representada pelos valores do eixo X_i que são ainda considerados valores determinísticos e, ainda, em geral, são designadas por regressor. A variável dependente é representada através dos valores Y_i e são caracterizados como variáveis aleatórias. Os coeficientes lineares são designados pelos coeficientes regressores (Hall et al., 2011).

De acordo com o exposto, o modelo de análise demonstra uma relação entre as variáveis de tipo linear. O coeficiente de determinação representado por R^2 relaciona a uma medida da dimensão do efeito das variáveis independente sobre a variável dependente. Analisado sobre a ótica de uma regressão linear, tal coeficiente caracteriza-se como uma das estatísticas da qualidade de ajustamento mais populares, sendo que o R^2 é o responsável pela mensuração da proporção da variabilidade total que é explicada através da regressão ($0 \leq R \leq 1$). No caso de $R^2=1$, o ajustamento dos dados pode ser considerado como perfeitos e, no caso contrário, $R^2=0$, o modelo não se ajusta aos dados (França, 2014). Com base nos casos das ciências sociais, valores de $R^2 > 0,500$ são considerados aceitáveis à modelação dos dados. Contudo, para alguns autores, o valor de R^2 não pode ser utilizado para comparar modelos cujo diferencial é relativo ao número de variáveis dependentes distintas, considerando que, geralmente, a incorporação de mais de uma variável independente tende a aumentar o R^2 , ainda que esta variável possua influência menor sobre a variável dependente (Marôco, 2011).

3.5.1 – Teste da hipótese H1

Foi utilizada a Regressão Linear Múltipla para verificar se o Clima Ocupacional relacionado aos seus 4 fatores: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade são capazes de prever a Liderança Transformacional nos seus três fatores.

Tabela 18: Sumário da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e a Liderança Transformacional

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança | | | | |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-------------|------|------|------------------|
| | | | | | Alteração de R quadrado | Alteração F | df 1 | df 2 | Sig. Alteração F |
| 1 | ,685 ^a | ,469 | ,452 | 14,67083211 | ,469 | 27,563 | 4 | 125 | ,000 |

a. Preditores: (Constante), Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade

Tabela 19: ANOVA da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e a Liderança Transformacional

| Modelo | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z | Sig. |
|-------------|--------------------|-----|----------------|--------|-------------------|
| 1 Regressão | 23730,059 | 4 | 5932,515 | 27,563 | ,000 ^b |
| Resíduo | 26904,164 | 125 | 215,233 | | |
| Total | 50634,223 | 129 | | | |

a. Variável Dependente: Liderança.

b. Preditores: (Constante), Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade.

A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [F(4, 125)=27,563; $p < 0,05$; $R^2 = 0,469$]. Assim, os fatores relacionados ao Clima Organizacional foram capazes de prever os fatores da Liderança Transformacional e o coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0,469. Logo, podemos afirmar que 46,9% dos fatores da Liderança Transformacional são explicados pelas variáveis do constructo Clima Ocupacional e perceber, também, que o modelo de regressão é ajustado.

Com tabela anterior Anova acima, foi apresentado o valor de $Z=27,563$ e $p\text{-value}=0,000$ (Sig.). Dessa forma, podemos rejeitar H_0 , tornando o modelo significativo. Embora a comparação dos coeficientes de regressão de forma simplória para avaliar a importância de cada variável independente no modelo não seja válida, a questão passa por perceber se todas as variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo. No entanto, para que possam ser comparadas, é necessário padronizar os coeficientes de regressão, transformando-as para a mesma unidade. Dessa forma, estes são nomeados por coeficientes Beta (β) ou então utiliza-se variáveis *standards* no ajustamento do modelo.

Tabela 20: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e a Liderança Transformacional

| Variáveis incluídas | Beta LT | p-valor |
|------------------------------------|---------|---------|
| Clima Organizacional | | |
| Hostilidade e falta de privacidade | n.s. | n.s. |
| Indiferença e desvalorização | n.s. | n.s. |
| Gestão em equipe e humanizada | ,291 | ,000 |
| Gestão de sinergia | ,533 | ,000 |

* Significância $p < 0,05$.

n.s. - não significativo

A partir da verificação dos coeficientes Beta padronizados, entendemos quais as variáveis apresentam maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes. De tal modo, podemos concluir que a Hostilidade e falta de privacidade ($\beta = n.s.$), de Indiferença e Desvalorização ($\beta = n.s.$), de Gestão em Equipe e humanizada ($\beta = 0,291$) e de Gestão de Sinergia ($\beta = 0,533$) potenciam a construção de Liderança Transformacional. Logo, (Gestão em Equipe e humanizada = 0,291, 4,457, $p < 0,05$) e (Gestão de Sinergia = 0,533; 8,182; $p < 0,05$) são melhores previsores.

3.5.2 – Teste da hipótese H1a

Foi utilizada a Regressão Linear Múltipla para verificar se o Clima Ocupacional relacionado aos seus 4 fatores: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade são capazes de prever a Liderança Transformacional no 1.º fator: Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro.

Tabela 21: Sumário da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança | | | | |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-------------|------|------|------------------|
| | | | | | Alteração de R quadrado | Alteração F | df 1 | df 2 | Sig. Alteração F |
| 1 | ,511 ^a | ,262 | ,238 | ,87297343 | ,262 | 11,068 | 4 | 125 | ,000 |

a. Preditores: (Constante), Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade

Tabela 22: ANOVA da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

| Modelo | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z | Sig. |
|-----------|--------------------|-----|----------------|--------|-------------------|
| 1 | | | | | |
| Regressão | 33,740 | 4 | 8,435 | 11,068 | ,000 ^b |
| Resíduo | 95,260 | 125 | ,762 | | |
| Total | 129,000 | 129 | | | |

a. Variável Dependente: Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro.

b. Preditores: (Constante), Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade.

A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [F (4, 125)=11,068; p<0,05; R²=0,262]. Assim, os fatores relacionados ao Clima Organizacional foram capazes de prever o 1º fator da Liderança Transformacional e o coeficiente de determinação R² corresponde a 0,256. Podemos afirmar que 26,2% do fator Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro é explicado pelas variáveis do constructo Clima Ocupacional e, ainda, podemos perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Com tabela Anova, foi apresentado o valor de Z=11,068 e p-value=0,000 (Sig.) e, dessa forma, podemos rejeitar H0, tornando o modelo significativo.

Embora a comparação dos coeficientes de regressão de forma simplória para avaliar a importância de cada variável independente no modelo não seja válida, a questão passa por perceber se todas as variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo. E, para que possam ser comparadas, é necessário padronizar os coeficientes de regressão, transformando-as para a mesma unidade. Dessa forma, estes são nomeados por coeficientes Beta (β) ou então utiliza-se variáveis *standards* no ajustamento do modelo.

Tabela 23: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

| Variáveis incluídas | Beta LT1 | p-valor |
|------------------------------------|----------|---------|
| Clima Organizacional | | |
| Hostilidade e falta de privacidade | n.s. | n.s |
| Indiferença e desvalorização | n.s. | n.s |
| Gestão em equipe e humanizada | n.s. | n.s |
| Gestão de sinergia | ,464 | ,000 |

* Significância p<0,05.

n.s. - não significativo

A partir da verificação dos coeficientes Beta padronizados entendemos quais as variáveis que apresentam maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes, desta forma podemos concluir que a Hostilidade e falta de privacidade ($\beta=n.s.$), de Indiferença e Desvalorização ($\beta=n.s.$), de Gestão em Equipe e humanizada ($\beta=n.s.$) e de Gestão de Sinergia ($\beta=0,464$) potenciam a construção de Liderança Transformacional. Logo a (Gestão de Sinergia = 0,464; 6,038; $p<0,05$) reforça a Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro.

3.5.3 – Teste da hipótese H1b

Foi utilizada a Regressão Linear Múltipla para verificar se o Clima Ocupacional relacionado aos seus 4 fatores: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade são capazes de prever a Liderança Transformacional no 2.º fator: Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento.

Tabela 24: Sumário da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança | | | | |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
| | | | | | Alteração de R quadrado | Alteração F | df1 | df2 | Sig. Alteração F |
| 1 | ,554 ^a | ,307 | ,285 | ,84543119 | ,307 | 13,870 | 4 | 125 | ,000 |

a. Preditores: (Constante), Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade

Tabela 25: ANOVA da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento

| Modelo | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z | Sig. |
|-------------|--------------------|-----|----------------|--------|-------------------|
| 1 Regressão | 39,656 | 4 | 9,914 | 13,870 | ,000 ^b |
| Resíduo | 89,344 | 125 | ,715 | | |
| Total | 129,000 | 129 | | | |

a. Variável Dependente: Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento .

b. Preditores: (Constante), Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade.

A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [$F(4, 125)=13,870$; $p<0,05$; $R^2=0,307$] Assim, os fatores relacionados ao Clima Organizacional foram capazes de prever o 2º fator da Liderança Transformacional e o coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0,307. Podemos afirmar que 30,7% do fator Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento é explicado pelas variáveis do constructo Clima Ocupacional e, também, podemos perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Com tabela anterior Anova acima, foi apresentado o valor de $Z=13,870$ e $p-value=0,000$ (Sig.) e, dessa forma, podemos rejeitar H_0 , tornando o modelo significativo. Embora a comparação dos coeficientes de regressão de forma simplória para avaliar a importância de cada variável independente no modelo não seja válida, a questão passa por perceber se todas as variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo. E, para que possam ser comparadas, é necessário padronizar os coeficientes de regressão, transformando-as para a mesma unidade. Dessa forma, estes são nomeados por coeficientes Beta (β) ou então utilizam variáveis *standards* no ajustamento do modelo.

Tabela 26: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento

| Variáveis incluídas | Beta LT2 | p-valor |
|------------------------------------|----------|---------|
| Clima Organizacional | | |
| Hostilidade e falta de privacidade | n.s. | ,000 |
| Indiferença e desvalorização | n.s. | ,000 |
| Gestão em equipe e humanizada | ,230 | ,002 |
| Gestão de sinergia | n.s. | n.s. |

* Significância $p < 0,05$.

n.s. - não significativo

A partir da verificação dos coeficientes Beta padronizados entendemos quais as variáveis que apresentam maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes. Assim, podemos concluir que a Hostilidade e falta de privacidade ($\beta = n.s.$), de Indiferença e Desvalorização ($\beta = n.s.$), de Gestão em Equipe e humanizada ($\beta = 0,230$) e de Gestão de Sinergia ($\beta = n.s.$) potenciam a construção de Liderança Transformacional. Logo a (Gestão em Equipe e humanizada = 0,230; 3,087 $p < 0,05$) é influenciador da Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento.

3.5.4 – Teste da hipótese H1c

Foi utilizada a Regressão Linear Múltipla para verificar se o Clima Ocupacional relacionado aos seus 4 fatores: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade são capazes de prever a Liderança Transformacional no 3.º fator: Motivação competitiva e foco no futuro.

Tabela 27: Sumário da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Motivação competitiva e foco no futuro

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança | | | | |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
| | | | | | Alteração de R quadrado | Alteração F | df1 | df2 | Sig. Alteração F |
| 1 | ,376 ^a | ,141 | ,114 | ,94133703 | ,141 | 5,145 | 4 | 125 | ,001 |

a. Preditores: (Constante), Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade

Tabela 28: ANOVA da regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Motivação competitiva e foco no futuro

| Modelo | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z | Sig. | |
|--------|--------------------|---------|----------------|-------|-------|-------------------|
| 1 | Regressão | 18,236 | 4 | 4,559 | 5,145 | ,001 ^b |
| | Resíduo | 110,764 | 125 | ,886 | | |
| | Total | 129,000 | 129 | | | |

a. Variável Dependente: Motivação competitiva e foco no futuro.

b. Preditores: (Constante), Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade.

A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [$F(4, 125) = 5,145$; $p < 0,05$; $R^2 = 0,141$]. Assim, os fatores relacionados ao Clima Organizacional foram capazes de prever o 3º fator da Liderança Transformacional e o coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0,141. Por conseguinte, podemos afirmar que 14,1% do fator Motivação competitiva e foco no futuro é explicado pelas variáveis do constructo Clima Ocupacional. Podemos assim perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Com tabela anterior Anova acima, foi apresentado o valor de $Z = 5,145$ e $p\text{-value} = 0,000$ (Sig.). Dessa forma, podemos rejeitar H_0 , tornando o modelo significativo. Embora a comparação dos coeficientes de regressão de forma simplória para avaliar a importância de cada variável

independente no modelo, não é válida. A questão passa por perceber se todas as variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo e para que possam ser comparadas, é necessário padronizar os coeficientes de regressão, transformando-as para a mesma unidade. Dessa forma, estes são nomeados por coeficientes Beta (β) ou então utiliza-se variáveis *standards* no ajustamento do modelo.

Tabela 29: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Gestão de sinergia, Gestão em equipe e humanizada, Indiferença e desvalorização, Hostilidade e falta de privacidade e Motivação competitiva e foco no futuro.

| Variáveis incluídas | Beta LT3 | p-valor |
|------------------------------------|----------|---------|
| Clima Organizacional | | |
| Hostilidade e falta de privacidade | n.s. | n.s. |
| Indiferença e desvalorização | n.s. | n.s. |
| Gestão em equipe e humanizada | ,187 | ,026 |
| Gestão de sinergia | ,311 | ,000 |

* Significância $p < 0,05$.

n.s. - não significativo

A partir da verificação dos coeficientes Beta padronizados, entendemos quais as variáveis apresentam maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes. Assim, podemos concluir que a Hostilidade e falta de privacidade ($\beta = n.s.$), de Indiferença e Desvalorização ($\beta = n.s.$), de Gestão em Equipe e humanizada ($\beta = 0,187$) e de Gestão de Sinergia ($\beta = 0,311$) potenciam a construção de Liderança Transformacional. Logo, (Gestão em Equipe e humanizada = 0,187, 2,260, $p < 0,05$) e (Gestão de Sinergia = 0,311; 3,750; $p < 0,05$) são previsores melhores previsores.

3.5.5 – Teste da hipótese H2

Utilizada Regressão Linear Múltipla para verificar se o Desempenho dos servidores da reitoria do IFTM relacionando aos seus 4 fatores: Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho são capazes de prever o Clima Organizacional.

Tabela 30: Sumário da regressão entre as variáveis: Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho e o Clima Organizacional

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança | | | | |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
| | | | | | Alteração de R quadrado | Alteração F | df1 | df2 | Sig. Alteração F |
| 1 | ,299 ^a | ,089 | ,060 | 11,36312620 | ,089 | 3,067 | 4 | 125 | ,019 |

a. Preditores: (Constante), Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho.

Tabela 31: ANOVA da regressão entre as variáveis: Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho

| Modelo | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z | Sig. |
|-----------|--------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| 1 | | | | | |
| Regressão | 1583,951 | 4 | 395,988 | 3,067 | ,019 ^b |
| Resíduo | 16140,080 | 125 | 129,121 | | |
| Total | 17724,031 | 129 | | | |

a. Variável Dependente: Clima_Organizacional.

b. Preditores: (Constante), Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho.

A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [F(4, 125)=3,067; p<0,05; R²= 0,089]. Assim, os fatores relacionados ao Desempenho foram capazes de prever o Clima Organizacional e o coeficiente de determinação R² corresponde a 0,089. Podemos afirmar que 08,9% do constructo Clima Ocupacional e, também, perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Com tabela anterior Anova acima foi apresentado o valor de Z=3,067 e p-value=0,019 (Sig.). Dessa forma, podemos rejeitar H0, tornando o modelo significativo. Embora a comparação dos coeficientes de regressão de forma simplória para avaliar a importância de cada variável independente no modelo, não é válida. A questão passa por perceber se todas as variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo e para que possam ser comparadas, é necessário padronizar os coeficientes de regressão, transformando-as para a mesma unidade. Dessa forma, estes nomeados por coeficientes Beta (β) ou então utilizar variáveis *standards* no ajustamento do modelo.

Tabela 32: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro e o Clima Organizacional

| Variáveis incluídas | Beta CO | p-valor |
|--|---------|---------|
| Desempenho | | |
| Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho. | n.s. | n.s. |
| Autogerenciamento e excelência do desempenho | n.s. | n.s. |
| Restrição ao desempenho | n.s. | n.s. |
| Monitoramento e excelência do desempenho | ,221 | ,011 |

* Significância p<0,05.

n.s. - não significativo

A partir da verificação dos coeficientes Beta padronizados, entendemos quais as variáveis apresentam maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes. Assim, podemos concluir que a Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho (β =n.s.), Autogerenciamento e excelência do desempenho (β =n.s.), Restrição ao desempenho (β =n.s.), Monitoramento e excelência do desempenho (β =0,221) influem significativamente no Clima Organizacional. Logo, a (Monitoramento e excelência do desempenho = 0,221; 2,588; p<0,05) é predictor melhor predictor.

3.5.6 – Teste da hipótese H3

Utilizada a Regressão Linear Múltipla para verificar se o Desempenho relacionado aos seus 4 fatores: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro são capazes de prever a Liderança Transformacional.

Tabela 33: Sumário da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Liderança Transformacional

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança | | | | |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-------------|------|------|------------------|
| | | | | | Alteração de R quadrado | Alteração F | df 1 | df 2 | Sig. Alteração F |
| 1 | ,505 ^a | ,255 | ,231 | 17,36931161 | ,255 | 10,708 | 4 | 125 | ,000 |

a. Preditores: (Constante), Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho.

Tabela 34: ANOVA da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Liderança Transformacional

| Modelo | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z | Sig. |
|-------------|--------------------|-----|----------------|--------|-------------------|
| 1 Regressão | 12922,600 | 4 | 3230,650 | 10,708 | ,000 ^b |
| Resíduo | 37711,623 | 125 | 301,693 | | |
| Total | 50634,223 | 129 | | | |

a. Variável Dependente: Liderança.

b. Preditores: (Constante), Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho.

A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [F(4, 125)=10,708; p<0,05; R²=0,255]. Assim, os fatores relacionados ao Clima Organizacional foram capazes de prever o 3º fator da Liderança Transformacional e o coeficiente de determinação R² corresponde a 0,255. Assim, podemos afirmar que 25,5% do fator Motivação competitiva e foco no futuro é predito pelas variáveis do constructo Clima Ocupacional. Podemos, também, perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Com tabela anterior Anova acima, foi apresentado o valor de Z=10,708 e p-value=0,000 (Sig.). Dessa forma, podemos rejeitar H0, tornando o modelo significativo. Embora a comparação dos coeficientes de regressão de forma simplória para avaliar a importância de cada variável independente no modelo, não seja válida, a questão passa por perceber se todas as variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo. E, para que possam ser comparadas, é necessário padronizar os coeficientes de regressão, transformando-as para a mesma unidade. Dessa forma, estes nomeados por coeficientes Beta (β) ou então utilizar variáveis *standards* no ajustamento do modelo.

Tabela 35: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Liderança Transformacional

| Variáveis incluídas | Beta LT | p-valor |
|--|---------|---------|
| Desempenho | | |
| Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho. | ,312 | ,000 |
| Autogerenciamento e excelência do desempenho | ,174 | ,026 |
| Restrição ao desempenho | n.s. | n.s. |
| Monitoramento e excelência do desempenho | ,217 | ,006 |

* Significância p<0,05.

n.s. - não significativo

A partir da verificação dos coeficientes Beta padronizados, entendemos quais as variáveis apresentam maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes. Assim, podemos concluir que os fatores Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho ($\beta=0,312$), Auto Gerenciamento e excelência do desempenho ($\beta=0,174$), Restrição ao desempenho ($\beta=n.s.$), Monitoramento e excelência do desempenho ($\beta=0,217$) e Influência e Estimulação Intelectual/ Apoio e visão de futuro. Logo, a (Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho = 0,312; 4,036; p<0,05), Auto Gerenciamento e excelência do desempenho = 0,174; 2,259; p<0,05) e (Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial = 0,217; 2,813; p<0,05) e são potencializadores da Motivação competitiva e foco no futuro.

3.5.7 – Teste da hipótese H3a

Foi utilizada a Regressão Linear Múltipla para verificar se o Desempenho relacionado aos seus 4 fatores: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro são capazes de prever a Liderança Transformacional no 1.º fator: Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro.

Tabela 36: Sumário da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança | | | | |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
| | | | | | Alteração de R quadrado | Alteração F | df1 | df2 | Sig. Alteração F |
| 1 | ,384 ^a | ,148 | ,120 | ,93788794 | ,148 | 5,413 | 4 | 125 | ,000 |

a. Preditores: (Constante), Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Auto Gerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, auto gerenciamento e excelência do desempenho.

Tabela 37: ANOVA da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

| Modelo | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z | Sig. |
|-------------|--------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| 1 Regressão | 19,046 | 4 | 4,761 | 5,413 | ,000 ^b |
| Resíduo | 109,954 | 125 | ,880 | | |
| Total | 129,000 | 129 | | | |

a. Variável Dependente: Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro.

b. Preditores: (Constante), Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Auto Gerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, auto gerenciamento e excelência do desempenho.

A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [F(4, 125)=5,413; p<0,05; R²=0,148]. Assim, os fatores relacionados ao Desempenho foram capazes de prever o 1º fator da Liderança Transformacional. E o coeficiente de determinação R² corresponde a 0,148 Assim, podemos afirmar que 14,8% do fator Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro é explicado pelas variáveis do constructo Clima Ocupacional. Podemos, também, perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Com tabela anterior Anova acima, foi apresentado o valor de Z=5,413 e p-value=0,000 (Sig.) Dessa forma, podemos rejeitar H0, tornando o modelo significativo. Embora a comparação dos coeficientes de regressão de forma simplória para avaliar a importância de cada variável independente no modelo, não seja válida. A questão passa por perceber se todas as variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo e para que possam ser comparadas, é necessário padronizar os coeficientes de regressão, transformando-as para a mesma unidade. Dessa forma, estes nomeados por coeficientes Beta (β) ou então utilizar variáveis *standards* no ajustamento do modelo.

Tabela 38: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

| Variáveis incluídas | Beta LT1 | p-valor |
|--|----------|---------|
| Desempenho | | |
| Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho. | n.s. | n.s |
| Autogerenciamento e excelência do desempenho | ,262 | ,002 |
| Restrição ao desempenho | n.s. | n.s |
| Monitoramento e excelência do desempenho | n.s. | n.s |

* Significância $p < 0,05$.

n.s. - não significativo

A partir da verificação dos coeficientes Beta padronizados, entendemos quais as variáveis apresentam maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes. Assim, podemos concluir que Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho ($\beta = n.s.$), Autogerenciamento e excelência do desempenho ($\beta = 0,262$), Restrição ao desempenho ($\beta = n.s.$), Monitoramento e excelência do desempenho ($\beta = n.s.$) e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro. Logo, a (Autogerenciamento e excelência do desempenho = 0,262; 3,170; $p < 0,05$) são melhores previsores.

3.5.8 – Teste da hipótese H3b

Utilizada Regressão Linear Múltipla para verificar se o Desempenho relacionado aos seus 4 fatores: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro são capazes de prever a Liderança Transformacional no 2.º fator: Apoio e visão de futuro/ Influência e estimulação intelectual.

Tabela 39: Sumário da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança | | | | |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
| | | | | | Alteração de R quadrado | Alteração F | df1 | df2 | Sig. Alteração F |
| 1 | ,373 ^a | ,139 | ,112 | ,94242615 | ,139 | 5,061 | 4 | 125 | ,001 |

a. Preditores: (Constante), Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Auto Gerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, auto gerenciamento e excelência do desempenho.

Tabela 40: ANOVA da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Apoio e visão de futuro / Influência: e estimulação

| Modelo | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z | Sig. | |
|--------|--------------------|---------|----------------|-------|-------|-------------------|
| 1 | Regressão | 17,979 | 4 | 4,495 | 5,061 | ,001 ^b |
| | Resíduo | 111,021 | 125 | ,888 | | |
| | Total | 129,000 | 129 | | | |

a. Variável Dependente: Apoio e visão de futuro/ Influência e estimulação intelectual.

b. Preditores: (Constante), Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Auto Gerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, auto gerenciamento e excelência do desempenho.

A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [$F(4, 125) = 5,2061$; $p < 0,05$; $R^2 = 0,139$]. Assim, os fatores relacionados ao Clima Organizacional foram capazes de prever o 2º fator da Liderança Transformacional. O coeficiente de determinação R² corresponde a 0,139, assim podemos afirmar que 13,9% do fator Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

é explicado pelas variáveis do constructo Clima Organizacional. Podemos perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Com tabela anterior Anova acima, foi apresentado o valor de $Z=5,061$ e $p\text{-value}=0,010$ (Sig.). Dessa forma, podemos rejeitar H_0 , tornando o modelo significativo. Embora a comparação dos coeficientes de regressão de forma simplória para avaliar a importância de cada variável independente no modelo, não é válida, a questão passa por perceber se todas as variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo e para que possam ser comparadas, é necessário padronizar os coeficientes de regressão, transformando-as para a mesma unidade. Dessa forma, estes nomeados por coeficientes Beta (β) ou então utilizar variáveis *standards* no ajustamento do modelo.

Tabela 41: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro

| Variáveis incluídas | Beta LT2 | p-valor |
|--|----------|---------|
| Desempenho | | |
| Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho. | ,209 | ,013 |
| Autogerenciamento e excelência do desempenho | n.s. | n.s. |
| Restrição ao desempenho | n.s. | n.s. |
| Monitoramento e excelência do desempenho | n.s. | n.s. |

* Significância $p<0,05$.

n.s. - não significativo

A partir da verificação dos coeficientes Beta padronizados, entendemos quais as variáveis apresentam maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes. Assim, podemos concluir que os fatores Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho ($\beta=0,209$), Autogerenciamento e excelência do desempenho ($\beta=n.s.$), Restrição ao desempenho ($\beta=n.s.$), Monitoramento e excelência do desempenho ($\beta=n.s.$) e Apoio e visão de futuro/ Influência e Estimulação intelectual. Logo, a (Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho = 0,209; 2,523; $p<0,05$) é melhor previsor.

3.5.9 – Teste da hipótese H3c

Utilizada a Regressão Linear Múltipla para verificar se o Desempenho relacionado aos seus 4 fatores: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro são capazes de prever a Liderança Transformacional no 3.º fator: Influência e estimulação intelectual/ Apoio e visão de futuro.

Tabela 42: Sumário da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Influência e Estimulação Intelectual/Apoio e visão de Futuro

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa | Estatísticas de mudança | | | | |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|-------------------------|-------------|-----|-----|------------------|
| | | | | | Alteração de R quadrado | Alteração F | df1 | df2 | Sig. Alteração F |
| 1 | ,426 ^a | ,181 | ,155 | ,91907838 | ,181 | 6,929 | 4 | 125 | ,000 |

a. Preditores: (Constante), Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Auto Gerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, auto gerenciamento e excelência do desempenho.

Tabela 43: ANOVA da regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Influência e Estimulação Intelectual/ Apoio e visão de Futuro.

| Modelo | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | Z | Sig. |
|-----------|--------------------|-----|----------------|-------|-------------------|
| 1 | | | | | |
| Regressão | 23,412 | 4 | 5,853 | 6,929 | ,000 ^b |
| Resíduo | 105,588 | 125 | ,845 | | |
| Total | 129,000 | 129 | | | |

a. Variável Dependente: Influência e estimulação intelectual/ Apoio e visão de futuro.

b. Preditores: (Constante), Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Auto Gerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, auto gerenciamento e excelência do desempenho.

A análise resultou em um modelo estatisticamente significativo [F(4, 125)=6,929; $p < 0,05$; $R^2 = 0,181$]. Assim, os fatores relacionados ao Clima Organizacional foram capazes de prever o 3º fator da Liderança Transformacional. E o coeficiente de determinação R^2 corresponde a 0,181, assim, podemos afirmar que 18,1% do fator Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro é explicado pelas variáveis do constructo Clima Ocupacional. Podemos assim perceber que o modelo de regressão é ajustado.

Com tabela anterior Anova acima, foi apresentado o valor de $Z = 6,929$ e $p\text{-value} = 0,000$ (Sig.) Dessa forma, podemos rejeitar H_0 , tornando o modelo significativo. Embora a comparação dos coeficientes de regressão de forma simplória para avaliar a importância de cada variável independente no modelo, não seja válida, a questão passa por perceber se todas as variáveis independentes contribuem de igual forma para o modelo. E, para que possam ser comparadas, é necessário padronizar os coeficientes de regressão, transformando-as para a mesma unidade. Dessa forma, estes nomeados por coeficientes Beta (β) ou então utilizar variáveis *standards* no ajustamento do modelo.

Tabela 44: Coeficientes β do modelo de regressão entre as variáveis: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Monitoramento e excelência do desempenho e Influência e Estimulação Intelectual/ Apoio e visão de Futuro.

| Variáveis incluídas | Beta LT3 | p-valor |
|--|----------|---------|
| Desempenho | | |
| Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho. | ,267 | ,001 |
| Autogerenciamento e excelência do desempenho | n.s. | n.s. |
| Restrição ao desempenho | n.s. | n.s. |
| Monitoramento e excelência do desempenho | ,320 | ,000 |

* Significância $p < 0,05$.

n.s. - não significativo

A partir da verificação dos coeficientes Beta padronizados, entendemos quais as variáveis apresentam maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes. Assim, podemos concluir que os Monitoramento e excelência do desempenho, Restrição ao desempenho, Autogerenciamento e excelência do desempenho, Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho.

A partir da verificação dos coeficientes Beta padronizados, entendemos quais as variáveis apresentam maior contribuição para o comportamento das variáveis dependentes. Assim, podemos concluir que os fatores Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho ($\beta = 0,267$), Auto Gerenciamento e excelência do desempenho ($\beta = n.s.$), Restrição ao desempenho ($\beta = n.s.$), Monitoramento e excelência do desempenho ($\beta = 0,320$) e Influência e Estimulação Intelectual/ Apoio e visão de futuro. Logo, a (Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho = 0,267; 3,294; $p < 0,05$) e (Monitoramento e excelência do desempenho e Recompensa contingencial = 0,320; 3,950; $p < 0,05$) são melhores previsores.

Conclusão

O objetivo fundamental desta investigação consubstanciou-se na análise do impacto da liderança transformacional e do clima organizacional no desempenho, no contexto do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM).

Com o objetivo de colaborar para a formação de conhecimento na área da gestão estratégica este estudo baseou-se, principalmente, em analisar a dinâmica da influência da liderança transformacional em relação ao clima organizacional e o desempenho, pode-se observar também a relação entre clima organizacional e desempenho, do ponto de vista dos respondentes dos instrumentos propostos.

De início, procedemos a uma extensa revisão da literatura para fundamentar e direcionar o estudo, de forma sistêmica, em relação às diversas correntes conceituais e perspectivas atualmente existentes a cerca dos constructos e podemos destacar que quando relacionados os construtos separadamente encontramos uma vasta produção de estudos científicos, porém o contrário não nos favoreceu.

Posteriormente, realizamos o estudo empírico para então aproximar-se a teoria à realidade do grupo definido para análise: os servidores da Reitoria do IFTM. E a partir da revisão da literatura desenvolveu-se este trabalho com base na premissa de que liderança transformacional constitui-se como fator último para a construção de um clima organizacional saudável e para um desempenho superior. Ainda foi observado a possibilidade de predição entre o clima organizacional e o desempenho entre os servidores da reitoria do IFTM. Em sequência avaliamos a relação entre os diferentes construtos.

O principal objetivo desta pesquisa consiste em analisar o impacto que a liderança transformacional assume no clima organizacional e no desempenho dos servidores da Reitoria do IFTM.

Inicialmente procedemos com o estudo empírico fundamentado em uma amostra de 130 servidores da reitoria do IFTM, correspondente a 88% dos 147 servidores. Aplicou-se o questionário a fim de utilizar os dados obtidos para testar as hipóteses formuladas, com recurso à aplicação de procedimentos e técnicas estatísticas. De seguida, apresentamos os resultados das hipóteses suportadas no modelo operacional de investigação.

O modelo operacional proposto e testado é composto pela tríade liderança transformacional, clima organizacional e desempenho, tendo sido contrastadas empiricamente as seguintes hipóteses e sub-hipóteses de investigação.

H1: A liderança transformacional influencia positivamente o clima organizacional.

H1a: A recompensa contingencial e o apoio e visão de futuro influenciam positivamente o clima organizacional.

H1b: A gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento influenciam positivamente o clima organizacional.

H1c: A motivação competitiva e foco no futuro influenciam positivamente o clima organizacional.

E este estilo de liderança (liderança transformacional) fundamenta-se na orientação para as pessoas e tem como norte a representação do líder como signo de confiança para seus seguidores, com foco nas emoções e valores e o reconhecimento das necessidades de seus liderados, como por exemplo, a influência alcançada pelo líder em relação aos seguidores, e pode chegar ao ponto de estimulá-los à práticas de concessões semelhantes ao auto sacrifício comprometendo-se fortemente com os objetivos propostos pelo líder (Silva, 2012).

Para Gosendo (2009) o clima organizacional, na percepção dos colaboradores é influenciado pelos líderes conforme o grau de envolvimento com a vida da organização e as necessidades dos colaboradores,

Os resultados mostram que a relação da liderança transformacional com o clima organizacional é positiva e significativa, ou seja, rejeitamos H0 em favor de H1, H1a, H1b e H1c. Em relação a H1 o resultado do modelo de regressão testado foi ($R^2=0,469$). Quanto ao coeficientes Beta padronizado verificamos que as variáveis que demonstram maior colaboração estão relacionadas aos fatores: Gestão em Equipe e humanizada = 0,291, 4,457, $p<0,05$ e Gestão de Sinergia = 0,533; 8,182; $p<0,05$ e que são previsores da Liderança Transformacional.

Já para H1a o resultado do modelo de regressão testado apresenta $R^2=0,262$. Paralelamente, os coeficientes Beta verificamos que o fator Gestão de Sinergia = 0,464; 6,038; $p<0,05$ reforça o fator Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro.

Na que concerne a H1b o resultado do modelo de regressão testado foi R^2 ($R^2=0,307$). Conjuntamente aos coeficientes Betas padronizados verificamos que o fator Gestão em Equipe e humanizada = 0,230; 3,087 $p<0,05$ é influenciador do fator Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento.

Na que respeita a H1c o resultado do modelo de regressão testado foi de $R^2=0,141$. De acordo com os coeficientes Betas padronizados verificamos que o fator Gestão em Equipe e humanizada = 0,187, 2,260, $p<0,05$ e o fator Gestão de Sinergia = 0,311; 3,750; $p<0,05$ são previsores da Motivação competitiva e foco no futuro.

Ao analisarmos as médias dos fatores do Clima Organizacional: (i) Hostilidade e falta de privacidade (2,20), (ii) Indiferença e Desvalorização (2,28), (iii) Gestão em Equipe e humanizada (3,62) e (iv) Gestão de Sinergia (3,38) observamos que os servidores da Reitoria do IFTM percebem o Clima organizacional como propício para trabalhos de cooperação e de amizade com prevalência de um clima de sinergia.

E ainda ao analisarmos as médias dos fatores da Liderança Transformacional: (i) Recompensa contingencial e Apoio e visão de futuro (3,75), (ii) Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento (3,82), (iii) Motivação competitiva e foco no futuro (3,40) verificamos que os servidores da Reitoria do IFTM percebem a Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento como fator importante, ou seja, o líder ao adotar um comportamento norteado por uma relação de respeito por seus seguidores, demonstrando que se importa com suas necessidades individuais e ao oferecer suporte a eles, como treinamentos, feedbacks sendo ainda capaz de inspirar e motivar os servidores a alcançarem a excelência e qualidade de suas tarefas. Esta realidade demonstra que esse perfil de liderança influencia positivamente o clima organizacional.

H2: O clima organizacional influencia positivamente o desempenho.

Em Zohar e Tenne-Gazit (2008) as percepções de clima organizacional compartilhadas entre grupos são valiosas em situações subjetivas associadas ao desempenho. Para Santos et al., (2013) a liderança e o clima organizacional estão associados a satisfação e a percepção de mudança apresentando uma relação moderada, positiva e direta ao desempenho. Considerando que ambos os construtos influenciam o desempenho e consequentemente os resultados efetivos da organização (Puente-Palacios et al., 2013).

Com base em diversos autores referenciados na exploração teórica do primeiro capítulo, percebe-se inicialmente que existe uma relação positiva de precedência relevante entre o clima organizacional e o desempenho. Diante dos resultados podemos observar que a relação entre Clima Organizacional e Desempenho é positiva e significativa, isto é, rejeitamos H0 em favor de H2, seja pelos fatores: (i) Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho

(4,41), (ii) Autogerenciamento e excelência do desempenho (4,31), (iii) Restrição ao desempenho (3,15), (iv) Monitoramento e excelência do desempenho (3,90), verificamos que os servidores da reitoria do IFTM valorizam superiormente o fator Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, ou seja, a influência do clima organizacional tem projeção positiva nos critérios de eficiência do desempenho e associado a competência do servidor para administrar e executar seu trabalho.

Na relação entre os Clima Organizacional e Desempenho, o resultado do modelo de regressão, se encontram abaixo do limiar da fronteira, confirmando que não houve o ajustamento do mesmo $R^2=0,089$, pelo que rejeitamos H_0 a favor de H_2 , sendo esta hipótese suportada. Através da análise dos coeficientes beta padronizados verificamos que a variável que apresenta maior contribuição para obtenção do Clima Organizacional é o Monitoramento e excelência do desempenho = 0,221; 2,588; $p<0,05$.

H3: A liderança transformacional influencia positivamente o desempenho.

H3a: A recompensa contingencial e o apoio e visão de futuro influenciam positivamente o desempenho.

H3b: A gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento influenciam positivamente o desempenho.

H3c: A influência e motivação competitiva e foco no futuro influenciam positivamente o desempenho.

Os líderes transformacionais desafiam o *status quo* e influenciam seus seguidores, através da motivação, de forma a se dedicarem para além de suas próprias expectativas, buscando desafios no contexto organizacional a fim de ajustar e extrapolar suas habilidades e competências. Desta forma a liderança transformacional se caracteriza principalmente por motivar todos os indivíduos envolvidos, favorecendo os seguidores a superarem o imediatismo e se reconhecerem como parte importante e de valor para organização (Wang et al., 2017).

Para Hollanda (2014) considerando que o desempenho sofre influências de fatores contextuais, a estrutura organizacional, a liderança e o clima são alguns de tantos outros antecedentes de variáveis do desempenho.

Conforme observado na H1 onde o fator de Liderança Gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento se sobressai dos demais fatores e tratando-se do fator desempenho os resultados demonstram que a relação entre Liderança Transformacional e Desempenho é positiva e significativa, ou seja, rejeita-se H_0 em favor de H3. Pelos fatores: (i) Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho (4,41), (ii) Autogerenciamento e excelência do desempenho (4,31), (iii) Restrição ao desempenho (3,15), (iv) Monitoramento e excelência do desempenho (3,90), verificamos que os servidores da reitoria do IFTM valorizam superiormente Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho, ou seja, a influência do clima organizacional tem projeção positiva nos critérios de eficiência do desempenho e quanto a competência do servidor para administrar e executar seu trabalho.

Na relação entre a Liderança Transformacional e Desempenho, segundo França (2014) o resultado do modelo de regressão se encontram abaixo do limiar da fronteira, confirmando que não houve o ajustamento do mesmo ($R^2=0,255$), pelo que rejeitamos H_0 a favor de H3, sendo esta hipótese suportada. E com base nos coeficientes de betas padronizados verificamos que as variáveis que demonstram maior contribuição estão relacionadas aos fatores: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho = 0,312; 4,036; $p<0,05$, Autogerenciamento e excelência do desempenho = 0,174; 2,259; $p<0,05$ e (Monitoramento e excelência do

desempenho e Recompensa contingencial = 0,217; 2,813; $p < 0,05$) e são potencializadores da Liderança Transformacional.

E respectivamente as sub-hipóteses:

Na que respeita a H3a o resultado do modelo de regressão testado foi de $R^2=0,148$ e conforme os coeficientes de beta padronizados verificamos que as variáveis que demonstram maior contribuição estão relacionadas aos fatores: Autogerenciamento e excelência do desempenho ($\beta=0,262$; $p < 0,05$).

No que concerne a H3b o resultado do modelo de regressão testado apresenta $R^2=0,139$, Gestão motivadora e motivação ao aperfeiçoamento favorecem fator da Liderança Transformacional e conforme os coeficientes de beta padronizados verificamos que as variáveis que demonstram maior influencia estão relacionadas aos fatores: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho ($\beta=0,209$; $p < 0,05$).

Finalmente, relativamente a H3c o resultado do modelo de regressão testado foi de $R^2=0,181$, Motivação competitiva e foco no futuro favorece a influencia da Liderança transformacional e conforme os coeficientes de beta padronizados verificamos que as variáveis que demonstram maior influencia estão relacionadas aos fatores: Visão estratégica, autogerenciamento e excelência do desempenho e ($\beta=0,267$; $p < 0,05$), Monitoramento e excelência do desempenho ($\beta=0,320$; $p < 0,05$) fator de desempenho.

Portanto, podemos concluir com base nos resultados obtidos que a Liderança Transformacional influencia e contribui para a construção de um clima organizacional adequado e da mesma forma para um desempenho superior. Contudo, não foi possível observar essa dinâmica diretamente considerando que resultado do modelo de regressão se encontram abaixo do limiar da fronteira. O clima de Gestão em Equipe e humanizada e Gestão de sinergia são preditores da liderança transformacional, o que significa que segundo a avaliação dos servidores, o clima organizacional pode ser definido com base no comportamento de recompensa contingencial e apoio a visão de futuro como um clima quente e acolhedor, de relações próximas e amistosas e relações de sinergia e trocas de qualidade. E ainda a gestão em equipe humanizada favorece o comportamento de liderança de gestão norteadora e motivação ao aperfeiçoamento. O que é consistente com o fator Hostilidade e falta de privacidade pela equipe que obteve a menor média (2,20).

Constatamos ainda que o Clima Organizacional influencia positiva e significativamente o Desempenho, potencializando o Monitoramento e excelência do desempenho. Tal realidade pode ser decisiva para o desempenho superior dos servidores da Reitoria do IFTM comprovando que o foco no processo de trabalho, assim como as competências em consideração são determinantes na busca pela excelência, o relacionamento interpessoal e a boa comunicação.

Este estudo comprovou também que a liderança transformacional projeta um impacto positivamente significativo no desempenho. Conforme a percepção dos servidores, o líder cujo comportamento é capaz de inspirar e motivar seus seguidores a compartilhar de suas expectativas de excelência e qualidade, sendo também capaz de influenciar a eficiência do desempenho e à competência para administrar e executar seu trabalho ou ainda quanto a análise de competência de visão estratégica do indivíduo. Todavia, verifica-se uma tendência para a reestruturação do fator Restrição ao desempenho que obteve a menor média (3,15). Este fator corresponde a percepção do servidor sobre a ausência de apoio ao seu desempenho, principalmente no que diz respeito nas melhorias de sua performance como por exemplo a autonomia para inovar no seu processo de trabalho.

Conclui-se portanto, que para além das hipóteses suportadas comprovarem o grau de relevância da liderança transformacional no clima organizacional e em relação ao desempenho, é

necessário que os gestores da Reitoria do IFTM atente-se a uma análise de conjuntura sempre atualizada e comprometida com a gestão de qualidade e estratégica. Como podemos perceber a tríade liderança transformacional, clima organizacional e desempenho podem caminhar juntas sendo dialéticas elementares para uma boa gestão.

A partir desta pesquisa originam-se importantes contribuições para a práxis da gestão estratégica de pessoas e de relevâncias para investigadores, empresas e em especial para instituições públicas e governamentais. Os resultados alcançados vão ao encontro do entendimento da dinâmica influenciadora entre líderes e liderados e suas repercussões nas instâncias organizacionais, como o clima e o desempenho. Paralelamente, este estudo contribui para o desenvolvimento teórico e conceitual, bem como para a revalidação das escalas adotadas.

O estudo reforçou o conhecimento aprofundado de um instituto de educação técnica, tecnológica e superior, do âmbito federal, permitindo conhecer como os estilos de liderança podem contribuir ou ainda prejudicar o clima organizacional que, por sua vez, se refletirá no desempenho dos servidores.

Com base nas quatro dimensões: a Influência idealizadora, a estimulação intelectual, a inspiração motivacional e a consideração individual são comportamentos básicos que podemos relacionar o construto liderança transformacional ao empreendedorismo, entende-se que os estilos e os comportamentos da liderança estão intrinsecamente relacionados ao perfil do empreendedor de sucesso.

Limitações da investigação

Uma das limitações desta pesquisa está associada à possibilidade de algum participante sentir-se intimidado em responder questões relacionadas as chefias imediatas, ainda que o sigilo e o anonimato fossem garantido pela pesquisadora e advertido previamente por escrito poder-se gerar algum constrangimento.

Outra limitação refere-se à subjetividade dos participantes em responder o questionário, ainda que o instrumento foi selecionado da melhor forma para atender à pesquisa.

Por último, como qualquer trabalho de cunho investigativo, os procedimentos adotados, a metodologia e a análise e interpretação dos resultados do estudo empírico, geralmente, estão associados à algumas limitações.

Linhas futuras de investigação

O conhecimento é ilimitado e infinito e geralmente não pode ser esgotado por uma única fonte de investigação científica. Ao contrário, ela abre portas para novos estudos e abordagens, de diferentes perspectivas e técnicas.

O estudo empírico do constructo desempenho baseou-se na autopercepção e autoavaliação dos servidores da Reitoria do IFTM. Para trabalhos futuros, sugerimos que o modelo seja aplicado em uma amostra de gestores e ainda com possibilidades de novas criações e validações de escalas que estabeleçam diferentes ferramentas de mensurações métricas de avaliação do desempenho organizacional.

Considerando que o IFTM possui nove *campi* em cidades distintas na região do Triângulo Mineiro, sugerimos que esta pesquisa seja aplicada nos respectivos *campi*, a fim de futuramente permitir fazer comparações, identificando novos fatores que impactam a relação da liderança transformacional no clima organizacional e no desempenho.

Referências Bibliográficas

- Afonso, P. (2010). *Liderança—Elementos chave do processo*. 2ª ed. Lisboa: Editora Escolar.
- Araújo, J. M. C. (2011). *Influência da liderança transformacional na confiança e comprometimento organizacionais*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Recuperado de <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/515>
- Armani, A. B. (2017). *Liderança sustentável: uma análise dos atributos que a caracterizam no contexto organizacional*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Recuperado de <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/7396>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *Full-range training of leadership*. Manual. Binghamton, NY: Bass/Avolio & Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire (MLQ)*. Mind Garden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire Suggestions for modification arose when a. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441–462. Recuperado de <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Zhu, F. W. W. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: manual and sampler set*. Mind Garden Redwood City, CA.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Barbosa, V. da M. (2016). *Modelo substituto da liderança: o papel do clima social das equipes de trabalho*. Dissertação de Mestrado. Univerdade de Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/20957>
- Barbosa, A. C. Q., & Cintra, L. P. (2012). Inovação, competências e desempenho organizacional-articulando construtos e sua operacionalidade. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategy*, 4(1), 31-72.
- Barreto, L. M. T. S., Kishore, A., Reis, G. G., Baptista, L. L., & Medeiros, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, 48(1), 34–52. Recuperado de <https://doi.org/10.5700/rausp1072>
- Barrows, E., & Neely, A. (2011). *Managing performance in turbulent times: analytics and insight*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. Recuperado de <https://books.google.com.br/books?id=NCd-QgAACAAJ>
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (Free Press hardcover ed.). New York: Free Press.

- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Basso, K., Pauli, J., & Bressan, V. P. (2014). Relações de gênero e estatística organizacional: sugestões para estudos sobre relação, cultura e desempenho. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 688–705. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-39519753>
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(300), 171-186. Recuperado de: <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Bennis, W. G. (2007). The challenges of leadership in the modern world: an introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2–5.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114.
- Bhutto, N. A., Laghari, M. K., & Butt, F. (2012). A comparative study of organizational climate and job satisfaction in public, private and foreign banks. *Asian Social Science*, 8(4), 259–267. Recuperado de: <https://doi.org/doi:10.5539/ass.v8n4p259>
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimarães, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47(4), 523–539. Recuperado de <https://doi.org/10.5700/rausp1056>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 121–135. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395111016>
- Campehouth, L. V., & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Gradiva Publicações.
- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Cavazotte, F. S. C. N, Moreno Jr., V. de A., & Turano, L. M. (2015). Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. *Revista de Administração Pública*, 49(6), 1555–1578. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/0034-7612136534>
- Chen, G., Farh, J. L., Campbell, E. M., Wu, Z., & Wu, X. (2013). Teams as innovative systems: Multilevel motivacional antecedents of innovation in R&D teams. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 1018–1027.
- Chang, C.-S. (2015). Moderating Effects of Nurses' Organizational Support on the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Western Journal of Nursing Research*, 37(6), 724–745. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0193945914530047>
- Chiavenato, I. (2014). *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*. Editora Manole Ltda.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler & H. Wang (ed.), *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 655–690), Springer.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, 1(1), 307–341.

- Coelho Jr, F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível*. Tese Doutorado em Psicologia - Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília.
- Costa, C. E. L. (2016). *Inovação em serviços e desempenho organizacional: uma nova abordagem de avaliação ambiental pelo TCU*. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Brasília, Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/21116>
- Cruz, A. P. C., & Frezatti, F. (2014). *Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições*. Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- D'Ávila, P. R. (2016). *Liderança, qualidade de troca social em equipes de trabalho e o comprometimento organizacional: um estudo com peacekeepers brasileiros no Haiti*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/16721>
- Davis, K. (1992). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. Pioneira.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Day, D. V., & Sin, H. P. (2011). Longitudinal tests of an integrative model of leader development: Charting and understanding developmental trajectories. *The Leadership Quarterly*, 22, 545–560.
- DeVellis, R. (2012). *Scale Development Theory and Applications* (3rd ed). London: SAGE.
- Diallo, M. F. (2011). *Les déterminants du choix des marques de distributeur: application à um marche émergent, Le Brésil*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université Paul Cézanne, Aix - Marseille Université.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dong, Y., Bartol, K. M., Zhang, Z.-X., & Li, C. (2017). Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership: Influences of Dual-Focused TFL on Creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 439–458. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/job.2134>
- Dorfman, P. W. (1996). International and cross-cultural leadership research. In B. J. Punnett, & O. Shenkar (Eds.), *Handbook for international management research* (pp. 267 – 349). Oxford, UK: Blackwell.
- Evans, M. G. (1996). RJ House's "A path-goal theory of leader effectiveness". *The Leadership Quarterly*, 7(3), 305–309.
- Fachada, M. O. (2012). *Psicologia das Relações Interpessoais*. Lisboa: Edições Sílabo. Recuperado de <https://www.wook.pt/livro/psicologia-das-relacoes-interpessoais-m-odete-fachada/12363075>
- Farahani, M., & Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: the moderating effect of emotional intelligence: case study in Iran. *International Business Research*, 4(4), 211–217.
- Ferreira, A. B. D. H. (1999). *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa* (3.a ed). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Filho, D. B. F., & Silva Jr., J. A. (2010). Visão além do alcance: Uma introdução à análise fatorial.

- Fogaça, N., & Coelho Junior, F. A. (2015). A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: O que pensam os servidores públicos federais. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 759–775. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395126953>
- Fonseca, A. M. D. O., & Porto, J. B. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157–166.
- Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Andrade, J. E. B. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 19(1), 290–310. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>
- Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Barroso, A. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 122–149. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300007>
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 62(6), 361.
- França, A. M. S. S. (2014). *Determinantes Estratégicos do Desempenho das Exportações na Indústria Portuguesa do Calçado*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto.
- Gosendo, E. E. M. (2009). *Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional*. Tese de Doutorado - Universidade de Brasília, Brasília.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (5.^a Edição). São Paulo: Bookman Editora.
- Hall, A., Neves, C., & Pereira, A. (2011). *Grande maratona de estatística no SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.
- Harbenas, J. (1975). Teoria analítica da ciência e dialética/Conhecimento e interesse. *Textos escolhidos, Col. Os pensadores*. São Paulo: Abril Cultural, 291–302.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: Epu.
- Hollanda, P. P. T. M. de. (2014). *Personalidade, estrutura organizacional e desempenho humano no trabalho*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade de Brasília, Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/17140>
- House, R. J., Hunt, J. G., & Larson, L. L. (1977). *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Kinpara, D. I., & Laros, J. A. (2014). Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30(1), 111–120. Recuperado de <https://revistapt.unb.br/index.php/ptp/article/view/1224>
- Kissimoto, K. O. (2015). *Colaboração aberta nas empresas e o desempenho organizacional*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-12072016-102652/>
- Koys, D. J., & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 265–285.
- Lewis, K., Lippitt, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behaviors in experimentally created social climates. *Journal Of Social Psychology*, 10, 271–299.

- Li, V., Mitchell, R., & Boyle, B. (2016). The divergent effects of transformational leadership on individual and team innovation. *Group & Organization Management*, 41(1), 66–97. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1059601115573792>
- Lindell, M. K., & Brandt, C. J. (2000). Climate quality and climate consensus as mediators of the relationship between organizational antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 331–345.
- Lins, M. P. B. E., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 19, 157–238.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Cambridge: MA: Harvard Business School, Division of Research.
- Lopes, P. M. P. R. (2013). *Liderança virtuosa, Comprometimento organizacional e desempenho individual*. Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Instituto Politécnico do Porto, Porto. Recuperado de <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/3230>
- Lord, R. G., Hannah, S. T., & Jennings, P. L. (2011). A framework for understanding leadership and individual requisite complexity. *Organizational Psychology Review*, 1, 104–127.
- Maquiavél, N. (1998) *O príncipe*. Rio de Janeiro: Hemus.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Martins, A. R. S. (2016). *Liderança transformacional e eficácia grupal: o papel mediador da autonomia grupal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade de Coimbra. Coimbra. Recuperado de <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/32751>
- Maslow A. H.(1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mata, R. T., & Gomes, A. R. (2016). Relação treinador-atleta: Teoria, investigação e intervenção. *Relações interpessoais: Conceções e contextos de intervenção e avaliação*, 155–174. Recuperado de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/43026>
- Mio, J. S., Riggio, R. E., Levin, S., & Reese, R. (2005). Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 287–294.
- Morais, A. M., & Neves, P. I. (2007). Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista. *Revista Portuguesa de Educação*, 20(2), 75–104.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45(1), 19–47.
- Nascimento, T. G. (2015). *Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial*. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/17808>
- Nijstad, B. A., Berger-Selman, F., & De Dreu, C. K. (2014). Innovation in top management teams: Minority dissent, transformational leadership, and radical innovations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 310–322.
- Nohria, N., & Khurana, R. (2010). *Handbook of leadership theory and practice*. Harvard Business Press.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira Fonseca, A. M., & Barreiros Porto, J. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166.

- Pasqueli, L. (2010). Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In L. Pasqueli & Cols (ed.). *Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas* (pp 165–198) Porto Alegre: Artmed.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216.
- Pereira, M. V. (2017). *Compreensão sobre liderança transformacional e a intervenção educativa para os enfermeiros gerentes da Rede Municipal de Urgência e Emergência*. Tese de Doutorado em Enfermagem, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11449/150357>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais, a complementaridade do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107–142. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984390900097>
- Portugal, E., & Yukl, G. (1994). Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271–276.
- Puente-Palacios, K. E., Pacheco, É. A., & Severino, A. F. (2013). Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(1), 37–48. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000100004
- Ribeiro, A. E. do A. (2010). *Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo*. Rio de Janeiro: Wak Editora.
- Riveiro, V. de C. L. (2016). *A relação entre a confiança na liderança e a intenção de turnover de talentos em uma empresa de resseguros*. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17715>
- Rodrigues, S. A. P. (2016). *Impacto da Liderança Transformacional e do Empowerment na Orientação Empreendedora: Análise das Unidades Hoteleiras do Norte de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações. Instituto Politécnico do Porto. Porto. Recuperado de http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/8710/1/S%c3%b3nia_Rodrigues_ML_2016.pdf
- Rosa, D. B., de Lima Neto, A. C., & Nogueira, M. R. A. S. (2016). A Importância das Liderança Transformacional nas Organizações. *RACE-Revista da Administração*, 1(1), 1-12. Recuperado de <http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/514>
- Rua, O. L. (2011). The impacts of leadership in the quality of municipal public services: Case study of a portuguese municipal council. *Cuadernos de Gestion*, 12(2), 131–147. <https://doi.org/10.5295/cdg.110287om>
- Rua, O. L., & Menorca, L. (2012). The impacts of leadership in the quality of municipal public services: case study of a portuguese municipal council. *Cuadernos de Gestión*, 12(2), 131-147.
- Rua, O. L., & Araújo, J. (2013). The influence of the transformational leadership in the organizational trust. *Harvard Deusto Business Research*, 2(1), 55–66.
- Rua, O. L., & Araújo, J. (2015). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it? *Cuadernos de Gestion*, 16(1), 43-61. <https://doi.org/10.5295/cdg.140484om>

- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- Tejos-Saldivia, M. E. (2006). *A relação causal entre comprometimento e desempenho: Um estudo em centros de pesquisa*. Tese de Doutorado em Ciências de Tecnologia Nuclear.. Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Sakita, D. Z. (2016). *Inovação em serviços e desempenho organizacional: estudo de empresas graduadas pela Incubadora de Base Tecnológica da Universidade de Brasília*. Dissertação de Mestrado Profissional e Administração. Universidade de Brasília. Brasília.
- Sant'Anna, A. S., Campos, M. S., & Lótfi, S. (2012). Liderança: O que pensam executivos brasileiros sobre o tema? *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 48–76.
- Santos, L. J., & Paranhos, M. S. (2017). Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(3), 759–770. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1413-81232017223.33112016>
- Santos, J. N., Neiva, E. R., & Andrade-Melo, E. A. (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(1), 31–39. Recuperado de <https://revistaptp.unb.br/index.php/ptp/article/view/442>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017a). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in JAP. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2017-03589-001/>
- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. (2002). Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220–229.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577–594.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Silva, D. B. (2006). *A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília.
- Silva, L. C. O. (2012). *Realização profissional: Influências do clima organizacional e do perfil pessoas nas organizações*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, Universidade de Brasília, Brasília.
- Souto, C. B. (2016). *A persona do líder: estudo socioantropológico sobre a construção social da liderança em uma organização de saúde em Porto Alegre*. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Recuperado de <http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/9500>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1-14.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Experimental designs using ANOVA*. Thomson/Brooks/Cole.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). *How to choose a leadership pattern*. Boston: Harvard Business Review.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. *Training & Development Journal*, 40(7), 27-32

- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60. Recuperado de <http://annals.aom.org/content/7/1/1.abstract>
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1954/195417394003/>
- Wang, H.-J., Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- Wang, X.-H. F., & Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134–1144.
- Wang, X.-H. F., & Howell, J. M. (2013). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 23, 775–790.
- Weber, M. (2012). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Courier Corporation.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776–791.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53(1), 90–106.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81–102.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, 10(2), 285–305. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. New York: Prentice Hall.
- Zohar, D., & Tenne-Gazit, O. (2008). Transformational leadership and group interaction as climate antecedents: A social network analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 744–757. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.4.744>

Anexos

I - Questionário

Impacto da Liderança Transformacional e no Clima Organizacional no Desempenho: Análise dos Servidores da Reitoria

Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização

Questionário

O presente questionário visa a realização de um trabalho de investigação subordinado ao tema “Impacto da Liderança Transformacional e no Clima Organizacional no Desempenho: Análise dos Servidores da Reitoria”, desenvolvido no âmbito do Mestrado em “Empreendedorismo e Internacionalização”, do Instituto Superior de Contabilidade de Administração do Porto (ISCAP), do Politécnico do Porto (IPP), em parceria com o IFTM – Instituto Federal do Triângulo Mineiro, pela Mestranda Marcela Rodrigues de Freitas, sob orientação do Prof. Doutor Orlando Lima Rua.

Este é anônimo e sigiloso, sendo que os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos. Caso tenha alguma dúvida, ou deseje comunicar por um motivo qualquer, por favor, entre em contato com a investigadora através do e-mail marcelarodrigues@iftm.edu.br

Agradecendo, desde já, o seu esforço por participar nesta pesquisa.

Obrigada!

| |
|---|
| Antes de iniciar este questionário, por favor responda às seguintes questões optando pela alternativa que se adequa à sua situação: |
| 1. Função <input type="checkbox"/> Professor Ensino Básico, Técnico e Tecnológico <input type="checkbox"/> Técnico Administrativo em Educação |
| 2. Género <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino |
| 3. Idade <input type="checkbox"/> 18-30 anos <input type="checkbox"/> 31-49 anos <input type="checkbox"/> 50 anos ou mais |
| 4. Estado Civil <input type="checkbox"/> Solteiro |

Casado

União estável

Divorciado(a)

5. Escolaridade

Ensino Médio Completo

Ensino Superior completo

Mestrado

Doutorado

6. Tempo de serviço no IFTM?

Até 5 anos

De 6 a 15 anos

De 16 a 25 anos

Mais de 25 anos

8-. Escala de Liderança Transformacional

Pensando em seus superiores hierárquicos, expresse até que ponto discorda ou concorda relativamente às afirmações abaixo:

| | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|------------|
| Mostra a todos que espera muito de nós | | | | | | |
| Discorda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Concorda |
| Totalmente | () | () | () | () | () | Totalmente |
| Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho | | | | | | |
| Discorda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Concorda |
| Totalmente | () | () | () | () | () | Totalmente |
| Age, independentemente dos interesses dos outros | | | | | | |
| Discorda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Concorda |
| Totalmente | () | () | () | () | () | Totalmente |
| Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessando do futuro | | | | | | |
| Discorda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Concorda |
| Totalmente | () | () | () | () | () | Totalmente |
| Mais que dizer, lidera pelo fazer | | | | | | |
| Discorda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Concorda |
| Totalmente | () | () | () | () | () | Totalmente |
| Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros | | | | | | |
| Discorda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Concorda |
| Totalmente | () | () | () | () | () | Totalmente |
| Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho | | | | | | |
| Discorda | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Concorda |

| | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|------------------------|
| Totalmente | () | () | () | () | () | Totalmente |
| Procura ser um bom modelo a ser seguido | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Comporta-se de maneira atenciosa com respeito as necessidades pessoais dos colaboradores | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Insiste somente no melhor desempenho | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Trata os outros sem considerar os seus sentimentos | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Tem um entendimento claro a respeito de "para onde nós vamos" | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Não se contenta em ser o segundo melhor | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Não valoriza frequentemente o bom desempenho | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Influencia os outros com os seus planos para o futuro | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| É capaz de envolver os outros nos seus ideais | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Questiona de forma a fazer os outros pensarem | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |

| | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| Mostra a todos que espera muito de nós | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Incentiva os colaboradores a serem "parte de uma equipe". | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Lidera pelo exemplo | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |

9. Escala de Clima Organizacional

A partir da sua percepção em relação ao clima da organização, expresse até que ponto você concorda com discorda em relação as alternativas abaixo:

As relações no ambiente de trabalho desta organização caracterizam-se por:

| | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| Desinteresse das pessoas em estabelecer relações com os colegas no exercício das atividades. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Fofocas no ambiente de trabalho, prejudicando a imagem das pessoas. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Descrédito dos chefes quanto às competências de seus subordinados. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Tratamento agressivo entre as pessoas. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |

| | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| Cooperação entre as pessoas na operacionalização do trabalho. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Traçaça nas relações interpessoais. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Feedback fornecido pelo chefe a seus funcionários. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Pessoas que querem saber sobre a vida privada de seus colegas de trabalho. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Trocas de informações entre as pessoas. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Dificuldade de acesso do subordinado aos seus chefes. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Interação das pessoas na resolução de problemas. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Dificuldade de realização de trabalhos em grupo. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Ajuda mútua na realização das tarefas. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Falta de interesse das pessoas em participar das situações de troca de informações e conhecimentos com colegas de trabalho. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Desinteresse em conhecer o trabalho realizado pelo colega. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Irritação no tratamento interpessoal. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Rivalidade entre as pessoas. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Desprezo às reivindicações dos subordinados por parte da chefia. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Fornecimento de justificativas por parte do chefe às decisões tomadas. | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Enaltecimento das qualidades dos subordinados por seus chefes. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Ausência de entrosamento entre as chefias e seus subordinados. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Desentendimento entre os colegas de trabalho. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Reconhecimento pelo chefe dos trabalhos realizados pelos subordinados. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Colegas de trabalho que dão palpite na vida pessoal. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Intrigas entre pessoas. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Dificuldade de realização de trabalhos em grupo. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Ausência de interação entre os colegas na realização do trabalho. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Inexistência de diálogo entre chefia e subordinado. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Espírito de equipe presente nas pessoas. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Enaltecimento do esforço do subordinado na realização das tarefas por parte da chefia. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| 10-. Escala de Desempenho | | | | | | |
| Esta etapa da pesquisa é composta por cinco fatores relacionados ao desempenho. Responda as perguntas expressando-se se concorda ou discorda das afirmativas. | | | | | | |
| Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta organização. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta instituição. | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela organização. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta organização. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Meu trabalho é importante para o desempenho desta organização. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar melhorias dos resultados. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhorias de processos desta organização. | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------|
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| São realizados encontros e reuniões de grupos entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta organização. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |
| O excesso de serviços impede que eu tenha tempo para refletir sobre o melhor modo de realizá-los. | | | | | | |
| Discorda Totalmente | 1 () | 2 () | 3 () | 4 () | 5 () | Concorda Totalmente |

Sua contribuição é de grandíssima importância para o sucesso desta pesquisa!

Muito obrigada!

Atenciosamente,

Marcela Rodrigues de Freitas

II -Termo de consentimento

Projeto de Investigação – Impacto da Liderança Transformacional no Clima Organizacional e no Desempenho: Análise dos Servidores da Reitoria-IFTM

Consentimento Informado

Nome do sujeito da pesquisa:

Nome do responsável (quando aplicável): Marcela Rodrigues de Freitas

TÍTULO DO PROJETO: Impacto da Liderança Transformacional no Clima Organizacional e no Desempenho: Análise dos Servidores da Reitoria-IFTM
Instituição onde será realizado: Reitoria – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

Pesquisador Responsável: Marcela Rodrigues de Freitas

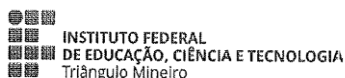
O presente estudo visa a realização de uma investigação subordinada ao tema **“Impacto da Liderança Transformacional e no Clima Organizacional no Desempenho: Análise dos Servidores da Reitoria”**, desenvolvido no âmbito do Mestrado em “Empreendedorismo e Internacionalização”, do Instituto Superior de Contabilidade de Administração do Porto (ISCAP), do Politécnico do Porto (IPP), em parceria com o IFTM – Instituto Federal do Triângulo Mineiro, pela Mestranda Marcela Rodrigues de Freitas, sob orientação do Prof. Doutor Orlando Lima Rua.

Este é um estudo descritivo contendo informações quantitativas, que conta com pesquisa bibliográfica assim como aplicação de questionários.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o impacto causado pela liderança transformacional no clima organizacional e no desempenho do servidor da Reitoria do IFTM, estabelecendo o compromisso de executar a pesquisa com o mínimo de danos e riscos aos participantes, tais como constrangimento e incômodos relacionados ao entendimento e ao sigilo.

A participação neste estudo tem como objetivo: Verificar a influência e o impacto da liderança transformacional no clima organizacional e no desempenho dos servidores da Reitoria.

III - Termo de Autorização



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO –
Reitoria

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE DADOS EM PESQUISA DE MESTRADO

Eu, Roberto Gil Rodrigues Almeida, Reitor, RG nº M 2.679.149, CPF nº 485.107.186-87, AUTORIZO Marcela Rodrigues de Freitas, RG nº MG 12.944544, CPF nº 060.612386-57, Assistente Social, Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor– *Reitoria*, a aplicar o questionário “Impacto da Liderança Transformacional e no Clima Organizacional no Desempenho: Análise dos Servidores da Reitoria”. Os referidos dados serão utilizados para compor a dissertação de título igual a do questionário para o Instituto Federal do Triângulo Mineiro do Mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), Portugal.

A mestranda se compromete a assegurar a identidade e a privacidade das pessoas citadas nos documentos institucionais e/ou contatadas diretamente, de modo a proteger suas imagens, bem como garante que não utilizará as informações coletadas em prejuízo dessas pessoas e/ou da instituição, respeitando deste modo as Diretrizes Éticas da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos, nos termos estabelecidos na Resolução CNS nº 466/2012 e na Resolução CNS nº 510/2016, obedecendo as disposições legais estabelecidas na Constituição Federal Brasileira, artigo 5º, incisos X e XIV e no Novo Código Civil, artigo 20.

Uberaba – MG, 01 de Agosto de 2017.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Roberto Gil", written over a horizontal line.

Roberto Gil Rodrigues Almeida

Reitor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

IV - Carta de Anuência



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA
TRIÂNGULO MINEIRO - REITORIA

CARTA DE ANUÊNCIA

Declaro para os devidos fins, que AUTORIZO a pesquisadora Marcela Rodrigues de Freitas a desenvolver o seu projeto de pesquisa a partir de 01/08/2017 com Instituto Federal do Triângulo Mineiro, para a realização do Projeto de Pesquisa intitulado **“Impacto da Liderança Transformacional e no Clima Organizacional no Desempenho: Análise dos Servidores da Reitoria, cujo objetivo é cumprir o requisito de qualificação no mestrado em Empreendedorismo e Internacionalização no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP).**

A autorização está condicionada ao cumprimento da pesquisadora em utilizar os dados e materiais coletados, exclusivamente para os fins da pesquisa.

ROBERTO GIL RODRIGUES ALMEIDA
Reitor do IFTM