



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
(FACE)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

Mariana Borges Nunes Vieira

**CLIMA ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS: efeitos preditivos sobre desempenho individual no trabalho**

Brasília/DF

2025



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
(FACE)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

Mariana Borges Nunes Vieira

**CLIMA ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS: efeitos preditivos sobre desempenho individual no trabalho**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade de Brasília
como requisito para a obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio
Coelho Júnior

Brasília/DF

2025

Mariana Borges Nunes Vieira

**CLIMA ORGANIZACIONAL E ESTILOS DE LIDERANÇA EM ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS: efeitos preditivos sobre desempenho individual no trabalho**

Comissão Examinadora:

Professor Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior (Presidente)
Universidade de Brasília

Professora Dra. Camila Carvalho Ramos (Membro Externo)
Universidade Federal do Pará

Professora Dra. Helga Cristina Hedler (Membro externo)
Universidade Católica de Brasília

Professor Dr. Diego Mota Vieira (Suplente)
Universidade de Brasília

Brasília/DF

2025

AGRADECIMENTOS

Acredito que o período do mestrado acadêmico é desafiador para todos e, para que essa jornada aconteça de forma leve e construa uma linha de aprendizagem significativa, é necessário o apoio de pessoas que acreditam no resultado que você deseja alcançar, seja na vida acadêmica, pessoal ou profissional.

Eu tive essa rede de apoio e agradeço de coração, primeiramente, à minha família, que sempre esteve ao meu lado, independentemente dos desafios. Eles são uma fonte de inspiração para mim.

Agradeço ao meu orientador, Professor Francisco, que me acompanha desde os Projetos de Iniciação Científica (PIBIC) e me incentivou a entrar no mestrado. Ele é uma pessoa admirável, que sempre esteve ao meu lado durante essa jornada.

Agradeço ao GEPACO, grupo de pesquisa onde há pesquisadores e pesquisadoras com sede de pesquisa, dispostos a ajudar em qualquer desafio. Através dele conheci pessoas incríveis que continuam produzindo artigos comigo e se tornaram grandes amigos.

Em especial agradeço à Juliana Mota, que foi uma mentora desde o início, e à Renata Tonini, que sempre esteve disposta a ajudar.

Por fim, agradeço a todos que participaram desse momento da minha vida e, de alguma forma, contribuíram.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral avaliar os efeitos preditivos de estilos de liderança transacional e transformacional e dimensões psicossociais de clima organizacional sobre o desempenho de servidores públicos no contexto durante e pós-pandemia de COVID-19. Apesar de existirem instrumentos com evidências de validade para medir essas variáveis, não foram identificadas nesta pesquisa medidas que abrangessem o contexto pós-pandêmico e que fossem direcionadas a servidores públicos. Por esta razão, medidas com essa finalidade foram desenvolvidas e testadas neste estudo para cada uma das variáveis de interesse. Foi conduzida uma pesquisa de natureza descritiva e explicativa, com recorte transversal e utilização de dados primários. A abordagem adotada foi de método misto, quali-quantitativa. Na etapa qualitativa buscou-se compreender o fenômeno por meio da análise das respostas de um grupo focal realizado com seis lideranças do serviço público e posterior Análise de Conteúdo. A partir disso, foram construídas medidas para cada variável (estilos de liderança, clima organizacional e desempenho individual). Na etapa quantitativa foi aplicado um *survey online*. A amostra alcançada foi de 278 servidores públicos. Os dados foram analisados por meio de: Análises Fatoriais Exploratórias para avaliar os índices psicométricos de validade interna das medidas; Regressão Múltipla para testar as previsões e Análise de Variância (ANOVA) para identificar diferença nas médias entre os regimes de trabalho (presencial, remoto ou híbrido). Os resultados apresentaram índices satisfatórios de validade das medidas e confirmaram clima organizacional e estilo de liderança como variáveis preditivas de desempenho. Destaca-se que este estudo propôs novas medidas para estilos de liderança, clima organizacional e desempenho individual, alinhadas ao contexto pós-pandemia e a servidores públicos, contribuindo para reduzir lacunas teóricas que possam ter sido impactadas pela pandemia de COVID-19.

Palavras-chave: Estilo de liderança; Clima organizacional; Desempenho individual; Pós-pandemia de COVID-19; Servidores públicos.

ABSTRACT

The general objective of this study was to evaluate the predictive effects of transactional and transformational leadership styles and psychosocial dimensions of organizational climate on the performance of civil servants in the context during and after the COVID-19 pandemic. Although there are instruments with evidence of validity to measure these variables, no measures were identified in this research that covered the post-pandemic context and were aimed at civil servants. For this reason, measures for this purpose were developed and tested in this study for each of the variables of interest. The research was descriptive and explanatory in nature, cross-sectional and using primary data. The approach adopted was mixed-method, qualitative and quantitative. In the qualitative stage, we sought to understand the phenomenon by analyzing the responses from a focus group held with six public service leaders and subsequent Content Analysis. Measures were then constructed for each variable (leadership styles, organizational climate and individual performance). In the quantitative stage, an online survey was applied. The sample size was 278 civil servants. The data was analyzed using: Exploratory Factor Analysis to assess the psychometric indices of the internal validity of the measures; Multiple Regression to test the predictions and Analysis of Variance (ANOVA) to identify differences in the means between the work regimes (face-to-face, remote or hybrid). The results showed satisfactory levels of validity of the measures and confirmed organizational climate and leadership style as predictive variables of performance. It should be noted that this study proposed new measures for leadership styles, organizational climate and individual performance, aligned with the post-pandemic context and public servants, contributing to reducing theoretical gaps that may have been impacted by the COVID-19 pandemic.

Keywords: Leadership style; Organizational climate; Individual performance; Post-pandemic of COVID-19; Public servants.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Protocolo da revisão sistemática</i>	25
Figura 2 <i>Artigos publicados por ano</i>	27
Figura 3 <i>Análise de co-ocorrência de palavras-chave</i>	31
Figura 4 <i>Principais métodos de análise de dados identificados nos artigos empíricos revistos</i>	38
Figura 5 <i>Modelo 1 - Relação preditiva entre estilos de liderança, clima organizacional e aspectos sociodemográficos sob desempenho para servidores que ocupam cargo de liderança</i>	51
Figura 6 <i>Modelo 2 - Relação preditiva entre estilos de liderança, clima organizacional e aspectos sociodemográficos sob desempenho para servidores que não ocupam cargo de liderança</i>	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 <i>Top Journals em Publicação</i>	28
Tabela 2 <i>Artigos mais citados</i>	29
Tabela 3 <i>Definições sobre liderança</i>	45
Tabela 4 <i>Desenho da pesquisa</i>	55
Tabela 5 <i>Perfil dos participantes na etapa qualitativa</i>	57
Tabela 6 <i>Itens da medida de estilos de liderança</i>	62
Tabela 7 <i>Itens da medida de clima organizacional</i>	64
Tabela 8 <i>Itens da medida de desempenho individual</i>	66
Tabela 9 <i>Amostra</i>	69
Tabela 10 <i>Estrutura fatorial para a medida clima organizacional – Liderado - 2020</i>	72
Tabela 11 <i>Estrutura fatorial para a medida clima organizacional – Líder - 2020</i>	72
Tabela 12 <i>Estrutura fatorial para a medida clima organizacional – Amostra Total - 2020</i> ..	73
Tabela 13 <i>Estrutura fatorial para a medida estilos de liderança – Liderado - 2020</i>	73
Tabela 14 <i>Estrutura fatorial para a medida estilos de liderança – Líder - 2020</i>	74
Tabela 15 <i>Estrutura fatorial para a medida estilos de liderança – Amostra Total - 2020</i>	74
Tabela 16 <i>Estrutura fatorial para a medida desempenho individual – Liderado - 2020</i>	75
Tabela 17 <i>Estrutura fatorial para a medida desempenho individual – Líder - 2020</i>	75
Tabela 18 <i>Estrutura fatorial para a medida desempenho individual – Amostra Total - 2020</i>	76
Tabela 19 <i>Estrutura fatorial para a medida clima organizacional – Liderado - 2024</i>	77
Tabela 20 <i>Estrutura fatorial para a medida clima organizacional – Líder - 2024</i>	77
Tabela 21 <i>Estrutura fatorial para a medida clima organizacional – amostra total - 2024</i>	78
Tabela 22 <i>Estrutura fatorial para a medida estilos de liderança – Liderado - 2024</i>	78
Tabela 23 <i>Estrutura Fatorial para a medida estilos de liderança – Líder - 2024</i>	79
Tabela 24 <i>Estrutura Fatorial para a medida estilos de liderança – Amostra Total - 2024</i>	79
Tabela 25 <i>Estrutura Fatorial para a medida desempenho individual – Liderado - 2024</i>	80
Tabela 26 <i>Estrutura Fatorial para a medida desempenho individual – Líder - 2024</i>	80
Tabela 27 <i>Estrutura Fatorial para a medida desempenho individual – Amostra total - 2024</i>	81
Tabela 28 <i>Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “execução”, na ótica dos líderes, 2020.</i>	82
Tabela 29 <i>Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “entrega”, na ótica dos líderes, 2020</i>	82

Tabela 30 <i>Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “execução”, na ótica dos liderados, 2020</i>	83
Tabela 31 <i>Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “entrega”, na ótica dos liderados, 2020</i>	84
Tabela 32 <i>Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “execução”, na ótica dos líderes, 2024</i>	84
Tabela 33 <i>Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “entrega”, na ótica dos líderes, 2024</i>	85
Tabela 34 <i>Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “execução”, na ótica dos liderados, 2024</i>	86
Tabela 35 <i>Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “entrega”, na ótica dos liderados, 2024</i>	86
Tabela 36 <i>Análise de variância da amostra de Liderados – 2020</i>	88
Tabela 37 <i>Análise de variância da amostra de Líderes – 2020</i>	88
Tabela 38 <i>Análise de variância da amostra de Liderados – 2024</i>	89
Tabela 39 <i>Análise de variância da amostra de Líderes – 2024</i>	89

LISTA DE ABREVIATURAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
ANOVA	Análise de Variância
DF	Distrito Federal
ESPII	Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional
ET	Estrutura da Tarefa
fsQCA	<i>Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis</i>
GepaCO	Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados em Comportamento Organizacional
IA	Inteligência Artificial
JCR	<i>Journal Citation Report</i>
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LGM	<i>Latent Growth Model</i>
LMX	<i>Leader member exchange</i>
MBA	<i>Master Business Administration</i>
ML	<i>Machine Learning</i>
NWW	<i>New ways of working</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PAF	<i>Principal axis factoring</i>
PP	Poder da Posição
PRF	Polícia Rodoviária Federal
RLM	Relações Líder-Membro
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
UnB	Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Pergunta de Pesquisa.....	15
1.2 Objetivo geral.....	16
1.3 Objetivos específicos	16
1.4 Justificativa da Pesquisa.....	16
1.4.1 <i>Justificativa Teórica.....</i>	<i>16</i>
1.4.2 <i>Justificativa Gerencial</i>	<i>18</i>
1.4.3 <i>Justificativa Social</i>	<i>19</i>
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Critérios de Composição do Referencial Teórico	21
2.2 Desempenho individual no trabalho: uma revisão sistemática da literatura.....	22
2.2.1 <i>Protocolo da Revisão Sistemática</i>	<i>23</i>
2.2.2 <i>Resultados e discussão da Revisão Sistemática.....</i>	<i>26</i>
2.2.3 <i>Conclusão da revisão.....</i>	<i>38</i>
2.3 Clima organizacional.....	39
2.3.1 <i>Clima organizacional na modalidade do teletrabalho</i>	<i>41</i>
2.3.2 <i>Clima Organizacional e Desempenho no Trabalho</i>	<i>43</i>
2.4 Evolução da liderança: uma visão histórica	44
2.4.1 <i>Estratégias de liderança no teletrabalho.....</i>	<i>48</i>
2.5 Modelos teóricos hipotetizados	50
3 MÉTODO	55
3.1 Desenho da Pesquisa	55
3.2 Caracterização do <i>locus</i> de pesquisa	56
3.3 Etapa qualitativa.....	56
3.3.1 <i>Participantes da pesquisa.....</i>	<i>56</i>
3.3.2 <i>Caracterização do instrumento de pesquisa.....</i>	<i>57</i>
3.3.3 <i>Técnica de análise dos dados</i>	<i>58</i>
3.4 Etapa quantitativa	59
3.4.1 <i>Participantes da pesquisa: população e amostra</i>	<i>59</i>
3.4.2 <i>Caracterização do instrumento de pesquisa.....</i>	<i>60</i>
3.4.3 <i>Procedimento de coleta de dados</i>	<i>67</i>
3.4.4 <i>Técnica de análise dos dados</i>	<i>67</i>

3.4.5 Amostra.....	68
4 RESULTADOS	70
4.1 Análise Fatorial Exploratória das escalas construídas.....	70
4.2 Análise Fatorial Exploratória das escalas (2020).....	70
4.2.1 Medida de clima organizacional – 2020	71
4.2.2 Medida de estilos de liderança – 2020	73
4.2.3 Medida de desempenho individual – 2020.....	74
4.3 Análise Fatorial Exploratória das escalas (2024).....	76
4.3.1 Medida de clima organizacional – 2024	76
4.3.2 Medida de estilos de liderança – 2024	78
4.3.3 Medida de desempenho individual – 2024.....	79
4.4 Testes das hipóteses.....	81
4.4.1 Modelos referentes ao período de 2020.....	81
4.4.2 Modelos referentes ao período de 2024.....	84
4.5 Análise de Variância (ANOVA) e estatística descritiva	87
4.5.1 Análise de Variância (ANOVA) - 2020.....	87
4.5.2 Análise de Variância (ANOVA) - 2024.....	88
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	90
5.1 Objetivos e hipóteses.....	90
6 CONCLUSÕES.....	94
REFERÊNCIAS.....	97
APÊNDICE A.....	124
APÊNDICE B.....	133
APÊNDICE C.....	135
APÊNDICE D.....	136

1 INTRODUÇÃO

Em 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o mundo estava vivenciando uma pandemia ocasionada pela SARS-CoV-2 (COVID-19 ou coronavírus), que possui alta transmissibilidade e disseminação global (Fisher & Wilder-Smith, 2020; Ministério da Saúde, 2021; Hong et al., 2021). As grandes rupturas e transformações fizeram com que as organizações reavaliassem as maneiras de realizar suas atividades laborais, ao mesmo tempo que preservassem a saúde dos empregados. Diante de tal situação, o teletrabalho foi revigorado durante a pandemia, deixando de ser uma modalidade opcional de trabalho, como era no Brasil pré-pandemia (Enes et al., 2021).

Especificamente na administração pública brasileira, o teletrabalho ainda era uma modalidade pouco explorada, visto que poucas organizações públicas eram adeptas, como o Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO, que foi pioneiro na sua adoção (Vilarinho & Pachcoal, 2016). Assim, o teletrabalho figurou como uma estratégia de inovação dos arranjos laborais existentes.

Sendo assim, apesar de já existirem organizações que adotavam o teletrabalho, algumas organizações públicas implementaram outras modalidades de trabalho impulsionadas pelo arranjo definido durante a pandemia da COVID-19. Um exemplo é o modelo híbrido, que mescla o trabalho presencial e o remoto. Nesse formato, os órgãos públicos definem a quantidade de dias na semana em que o servidor deve comparecer presencialmente e os dias em que realiza suas atividades de casa. Tal modalidade exige planejamento e emerge com características distintas do modelo 100% presencial. Dito isso, diante das modalidades que o órgão pode adotar, as variáveis podem ser impactadas devido ao seu contexto, uma vez que a percepção dos servidores é alterada.

Em relação ao desempenho, o conceito aborda dois aspectos: comportamental e resultado. O comportamental está direcionado ao que se realiza no trabalho, enquanto o resultado é a consequência do comportamento adotado (Sonnentag & Frese, 2002). O construto é analisado na literatura como variável dependente das condições pessoais e organizacionais, assim, há uma diversidade de preditores, dentre eles: liderança e clima organizacional (Fogaça et al., 2018). Tendo em vista que algumas variáveis preditoras podem ter sido alteradas durante o contexto da pandemia, é possível que isso também tenha influenciado o desempenho individual. Assim, com a modalidade do teletrabalho com maior força, habilidades de planejamento do tempo, desenvolvimento de autonomia e maior produtividade foram estimuladas com maior destaque (Diab-Bahman & Al-Enzi, 2020).

Durante a crise pandêmica, diversos fatores foram facilitadores ou impeditivos do desempenho, como: infraestrutura, suporte organizacional, meios de monitoramento, ausência de planejamento, entre outros (Enes et al., 2021). Dessa maneira, pós-pandemia, como as estratégias de liderança e clima organizacional podem predizer o desempenho do indivíduo nas perspectivas comportamentais e de resultado?

Tendo em vista tais mudanças ocasionadas pela pandemia, os líderes também tiveram que mudar seu modo de atuação de maneira a prestar suporte aos subordinados, realizar o devido monitoramento das tarefas, visar a qualidade na entrega dos resultados e estar cientes sobre o bem-estar no ambiente laboral. Entretanto, tais responsabilidades tornaram-se mais complexas devido ao distanciamento físico entre os indivíduos decorrente do teletrabalho.

Burns (1978) propôs dois modelos de liderança: transacional e transformacional. O primeiro, refere-se a uma relação de troca. O líder transacional é direcionado ao alcance do objetivo e metas, além de ter como característica o uso de recompensas e punições (Policarpo & Borges, 2017). Este líder possui três características, sendo elas: 1) Recompensa contingente: é demonstrado pelo líder o que é necessário para que o subordinado seja recompensado; 2) Gerenciamento ativo por exceção: o líder realiza o acompanhamento do funcionário e aponta os erros cometidos pelo mesmo de forma a corrigi-lo; e 3) Gerenciamento por exceção passivo: não há ações preventivas, ou seja, o líder intervém apenas quando a adversidade já ocorreu (Bass, 1999).

Já o líder transformacional é pautado no carisma e interação, está preocupado com a autorrealização e comprometimento dos subordinados (Bass & Avolio, 1990). De acordo com Bass e Avolio (1994), esse líder possui quatro fatores, nos quais demonstra ações e comportamentos, sendo eles: 1) Influência ou carisma individualizado: onde o líder é visto como um modelo a ser seguido; 2) Motivação inspirada: o líder dá motivações para o alcance dos objetivos; 3) Estímulo intelectual: o líder abre espaço para questionamentos e propostas de novas formas de resolução de problemas; e 4) Consideração individualizada: o tratamento de cada membro da equipe é de forma diferente, de acordo com as necessidades de cada um.

No contexto da pandemia, os líderes tiveram que se adaptar a fim de atender às demandas e compreender as necessidades no seu entorno. Ademais, foi necessário impulsionar os colaboradores para o desenvolvimento das tarefas da melhor forma possível. Ao investigar o estudo sobre a estratégia de liderança adotada pelo Governador de Nova York em tempos de pandemia de COVID-19, identificou-se que a comunicação e a postura foram fundamentais em período de crise (López-Medel & Cabezuelo-Lorenzo, 2021). Entretanto, para que tais competências fossem aprimoradas em ambientes virtuais, o mapeamento delas se fez

necessário para identificar problemas entre o desempenho requerido e o esperado, além de possibilitar correções de possíveis adversidades (Werneck, 2020).

Com a expansão de outras modalidades, como teletrabalho e o modelo híbrido, surgiu a necessidade de se discutir sobre o papel dos líderes neste novo contexto. Assim, é interessante perceber se os gestores públicos, ou seja, pessoas que ocupam cargos de liderança e são responsáveis por tomada de decisão, alteraram suas competências e se atualmente estão direcionados a um modelo orientado a pessoas ou resultados. Logo, algumas questões sobre o construto da liderança são importantes de serem refletidas e discutidas durante o decorrer do estudo, como: quais estilos de liderança, se transacional ou transformacional, por exemplo, estimularam a aplicação de que tipos de estratégias de atuação destas lideranças? Lideranças mais técnicas preocuparam-se mais em rearranjar metas e planejamentos de trabalho? Lideranças mais orientadas para pessoas preocuparam-se com outras dimensões psicossociais do trabalho, no pós-pandemia, como com as questões associadas ao equilíbrio trabalho-família?

O clima organizacional é um fator relevante para o desempenho das organizações, pois reflete a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. De acordo com Robbins et al. (2010), ele representa uma resposta referente ao conjunto de valores, comportamentos e padrões informais da empresa, ou seja, a maneira como cada colaborador percebe a organização e sua cultura, além de demonstrar como responde a isso. Essa variável afeta o entusiasmo e a satisfação dos colaboradores, que, conseqüentemente, impacta na qualidade do trabalho (Rabelo et al., 2022).

De acordo com Bispo (2006), o modelo de análise de clima organizacional contempla fatores internos e externos que impactam essa variável. Os fatores internos são aqueles originados pela empresa, como estrutura, ambiente de trabalho, burocracia, assistência, remuneração e incentivos, cultura organizacional, estabilidade profissional, transporte e nível sociocultural. Já os fatores externos são os de fora do escopo da empresa, mas que impactam o comportamento do colaborador dentro da organização, sendo eles: convivência familiar, férias/lazer, saúde física e mental, situação financeira familiar, política/economia local, nacional e internacional, segurança pública e vida social.

Diante da pandemia de COVID-19, alguns fatores se tornaram prioritários para um clima organizacional favorável e o alcance dos resultados esperados. Segundo o estudo realizado por Rabelo et al. (2022), onde analisaram o clima organizacional de uma empresa do setor terciário no contexto da pandemia de COVID-19, a maioria dos gestores estavam preocupados com o bem-estar dos colaboradores e realizaram mudanças para adaptar-se à modalidade do trabalho remoto, a qual foi bem vista pelos colaboradores. Ademais, o convívio

familiar contribuiu positivamente com o clima organizacional nesse período, conforme sugerem os autores.

No pós-pandemia nota-se o quanto esses fatores continuam impactando a variável clima organizacional. Entretanto, a maneira como são percebidos é alterada de acordo com o contexto. Assim, compreender se os fatores de clima foram alterados ou permanecem no período pós-pandemia irá contribuir na construção de um ambiente saudável. As dimensões de clima organizacional, liderança e relacionamento interpessoal serão o foco dessa dissertação, com o objetivo de compreender como os servidores públicos percebem a liderança e o relacionamento com pares neste novo ambiente de trabalho resultante da pandemia.

Dito isso, algumas questões são fundamentais para esta dissertação: O clima organizacional, mensurado em termos de dimensões psicossociais, como é o objeto de recorte desta dissertação, sofreu modificações em função da necessidade de adoção de um contexto laboral baseado em *home-office* pós-pandemia? Suas dimensões teóricas se mantêm em relação ao contexto pré-pandemia? Que fatores de clima organizacional podem, eventualmente, ter perdido força na interpretação dos contextos/arranjos atuais de trabalho? Como o clima organizacional se manifestou em regime de *home-office*?

Em 05 de maio de 2023, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o fim da Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) referente à COVID-19. Algumas organizações já haviam retornado ao trabalho presencial antes dessa declaração, entretanto, as modalidades de trabalho híbrido ou teletrabalho ganharam força devido à sua praticidade e flexibilidade. Diante desse novo contexto, este é um momento oportuno para compreender tais mudanças e implementar estratégias eficazes para uma liderança mais assertiva e um clima saudável, otimizando assim a performance dos servidores públicos.

1.1 Pergunta de Pesquisa

Diante da exposição inicial sobre o cenário vigente e sobre o futuro acerca das variáveis estilos de liderança e clima organizacional, bem como seus possíveis reflexos no desempenho individual no trabalho, apresenta-se a seguinte pergunta de pesquisa:

“Quais são os efeitos preditivos entre estilos de liderança transacional e transformacional e de dimensões psicossociais de clima organizacional sobre o desempenho de servidores públicos no contexto durante e pós-pandemia?”

A partir dessa pergunta de pesquisa são apresentados o objetivo geral da pesquisa e os objetivos específicos.

1.2 Objetivo geral

Avaliar os efeitos preditivos de estilos de liderança transacional e transformacional e de dimensões psicossociais de clima organizacional sobre o desempenho de servidores públicos no contexto durante e pós-pandemia de COVID-19.

1.3 Objetivos específicos

- a) Descrever evidências de validade das medidas construídas para a pesquisa que possibilitem a avaliação dos estilos de liderança, do clima organizacional e do desempenho individual.
- b) Descrever dimensões do clima organizacional percebidas por servidores públicos durante o período da pandemia e pós-pandemia de COVID-19.
- c) Descrever estilos de liderança adotados por gestores públicos durante o período da pandemia e pós-pandemia de COVID-19.
- d) Descrever dimensões de desempenho de servidores públicos durante o período da pandemia e pós-pandemia de COVID-19.

1.4 Justificativa da Pesquisa

No contexto descrito anteriormente, o estilo de liderança, o clima organizacional e o desempenho individual são termos centrais que precisam ser explorados, tanto para promover o bem-estar do colaborador, quanto para obter melhores resultados organizacionais, fornecendo, assim, insumos para a otimização dos processos relacionados ao serviço público.

Tais variáveis têm sido amplamente estudadas ao longo dos anos, e a cada estudo evidenciam sua complexidade. Dessa forma, esses temas são fundamentais para traçar estratégias que direcionem a melhores resultados organizacionais, considerando as especificidades do contexto no qual os servidores estão inseridos. Diante disso, faz-se necessário compreender as principais justificativas que motivaram a realização deste estudo.

1.4.1 Justificativa Teórica

A pesquisa se justifica teoricamente por testar, de forma empírica, a relação entre os estilos de liderança e clima organizacional sobre o desempenho dos servidores públicos no contexto da pandemia e pós-pandemia de COVID-19, apresentando resultados inéditos, ainda não encontrados na literatura. O estudo problematiza variáveis clássicas do comportamento organizacional, de acordo com o contexto impactado pela pandemia. Ademais, o estudo

também se propõe a apresentar novas medidas que contemplam o cenário atual dos servidores. Dessa forma, contribui para agregar escalas atualizadas e alinhadas à realidade contemporânea.

O construto desempenho começou a ser estudado desde 1980, tendo em vista que era um tema central na área de gestão e psicologia (Campbell & Wiernik, 2015). Além disso, estudos relacionados aos principais preditores e processos associados ao desempenho individual também ocorreram (Sonnentag & Frese, 2002). O termo desempenho é de grande valia para as organizações, visto que é um dos objetivos almejados pelos gestores, logo, essa variável é definida como critério nas pesquisas relacionadas a comportamento organizacional.

Segundo a revisão sistemática de literatura realizada por Fogaça et al. (2018), nos 23 principais periódicos internacionais das áreas de Administração e Psicologia, foram analisados 175 artigos publicados entre 2006 a 2015. Identificou-se uma lacuna sobre o construto de desempenho, pois grande parte dos artigos utilizava diversas medidas sem o devido respaldo em definições teóricas, o que dificulta a compreensão do conceito.

Em um estudo com dados longitudinais realizado em uma empresa da China, na qual o desempenho dos funcionários foi analisado no início e durante a pandemia de COVID-19, foi identificado que no início da pandemia houve uma diminuição drástica do desempenho no trabalho, e um dos fatores foi a grande pressão para se protegerem do vírus, o que alterou o foco das tarefas. Entretanto, foi percebido que durante o pós-início do COVID-19, os funcionários que possuíam um status ocupacional mais baixo apresentaram um desempenho mais elevado (Liu et al., 2023). A partir dos estudos recentes sobre desempenho em contextos diferentes, é perceptível que alguns fatores que predizem o construto foram alterados, tendo ganhado força ou não. Portanto, o estudo contribui na identificação destes aspectos e, assim, influencia o desempenho dos subordinados.

No que se refere à liderança, Sertel et al. (2022) realizaram uma meta-análise para investigar a correlação entre tipos de liderança e desempenho em diferentes contextos culturais. O estudo revelou que as ações adotadas pelas lideranças variam de acordo com a estrutura, objetivos, recursos humanos, tipo de trabalho e diferenças operacionais de cada campo, o que resulta em efeitos distintos no desempenho. Além do mais, foi identificado que os estilos de liderança têm um efeito indireto no desempenho organizacional, sendo que o estilo transformacional possui um efeito fraco nesse aspecto. Dessa maneira, no presente estudo a variável estilos de liderança assume relevância para investigar qual estilo é percebido pelos servidores em contextos distintos e se ele exerce um efeito positivo ou negativo sobre desempenho.

Por fim, o construto clima organizacional é um dos temas centrais no campo do comportamento organizacional, entretanto, o maior desafio em relação ao estudo dessa variável refere-se às suas múltiplas dimensionalidades teóricas. Diante disso, é uma das explicações para a realização de poucas pesquisas teóricas para tratar do tema, logo, a maior parte da produção científica se concentra em relatos de pesquisas aplicadas, com o uso de medidas desenvolvidas para áreas específicas (Menezes & Gomes, 2010).

A percepção do colaborador em relação ao ambiente virtual modera a adoção do trabalho virtual, ou seja, os funcionários precisam sentir que podem adotar práticas de trabalhos virtuais sem prejudicá-los. Logo, quando o clima é positivo, a adoção acontece de maneira efetiva (Adamovic et al., 2021). Posto isso, a compreensão da percepção dos servidores públicos sobre o ambiente em que estão inseridos irá contribuir para a identificação de possíveis alterações das dimensões, em específico da liderança e relacionamento interpessoal.

Portanto, esses são alguns aspectos nos quais as discussões sobre desempenho, influenciada por clima organizacional e pelos estilos de liderança, podem ser aprofundadas, considerando o contexto atual. Esse aprofundamento pode gerar contribuições relevantes para a literatura e incentivar a realização de novas pesquisas mais robustas, ampliando a investigação dessas variáveis.

1.4.2 Justificativa Gerencial

Com o advento da pandemia de COVID-19, a administração pública não ficou imune aos avanços tecnológicos, os quais remodelaram as relações de trabalho. Como consequência, ocorreu a difusão do teletrabalho (Santos & Reis, 2021). Diante disso, um estudo demonstrou que a modalidade apresentou diversas vantagens e desvantagens. Em uma pesquisa realizada no SERPRO para identificar a percepção dos teletrabalhadores, foi identificado que as chefias pontuaram como aspectos negativos do teletrabalho a dificuldade de interação com a equipe, acompanhamento de novos usuários, sugestões de melhoria e dificuldade de gestão. Em relação aos aspectos positivos, a melhoria da qualidade de vida, flexibilidade e autonomia foram descritas pelas lideranças (Vilarinho et al., 2021).

Já em relação a percepção dos teletrabalhadores, foram destacados como pontos negativos o preconceito e a desconfiança de chefes e colegas, o convívio com os colegas, a dificuldade de gestão e o apoio da empresa. Já como pontos positivos foram citados o aumento da produtividade, a melhoria na qualidade de vida e a facilidade de deslocamento, bem como as condições e organização do trabalho (Vilarinho et al., 2021).

Os pontos mencionados por esses participantes são fatores que influenciam o clima organizacional, ou seja, a experiência perante o trabalho, da mesma forma que modificam o estilo de liderança adotado pelas chefias. Diante disso, após o período pandêmico torna-se fundamental que os gestores compreendam como os subordinados percebem os valores, interação e condutas de liderança, a fim de melhorar o desempenho e gerar elementos para melhorias no serviço público. Assim, é possível perceber a relevância do estudo no campo da gestão, uma vez que ele visa disponibilizar subsídios necessários para a identificação da relação entre clima organizacional, estilo de liderança e desempenho individual pós-pandemia de COVID-19.

Espera-se que este estudo contribua para os órgãos públicos como insumo para o alcance de resultados organizacionais e que as lideranças possam conduzir suas equipes, ao mesmo tempo que promovam um ambiente saudável. Além disso, busca-se fornecer subsídios para novas capacitações mais assertivas, que contemplem as modalidades de trabalho adotadas pelas organizações, e possibilitar uma compreensão do clima organizacional, de forma a identificar as dimensões prioritárias para ajustar/melhorar o ambiente.

O estudo também visa contribuir para o aperfeiçoamento do desempenho, no sentido de propiciar suporte após a identificação de fatores que impactam essa variável. Por fim, espera-se gerar dados fidedignos sobre clima organizacional, estilos de liderança e desempenho no contexto pós-pandemia, através das medidas validadas, auxiliando, assim, na definição de estratégias que visem o alcance dos resultados organizacionais.

1.4.3 Justificativa Social

O Decreto 9.203/2017 dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Ele define que um dos efeitos previstos é o valor público, ou seja, os produtos e resultados gerados e entregues pelas atividades de uma organização que atenda às necessidades/demandas de interesse público, de maneira a modificar aspectos do conjunto da sociedade. Tendo em vista que o resultado final da administração pública é a prestação de serviços para a sociedade com qualidade e integridade, surge a importância de que os processos internos sejam realizados em um ambiente saudável e produtivo.

Com a pandemia provocada pela COVID-19, o processo de adoção do teletrabalho foi acelerado (Parker, 2020). Na Europa, cerca de quatro em cada dez trabalhadores adotou o teletrabalho, demonstrando que, ao aliar tecnologia, ferramenta e reorganização do trabalho, há uma tendência de haver empregos passíveis de serem realizados à distância (Organização

Internacional do Trabalho [OIT], 2020). Posto isso, a modalidade do teletrabalho no setor público durante a pandemia apresentou modernização nos arranjos laborais, uma vez que adequou o desenho do trabalho às demandas dos servidores com o intuito de gerar valor aos serviços prestados à população (Enes et al., 2021). Com a alteração do contexto, notou-se que o clima organizacional e os estilos de liderança foram variáveis fundamentais para a continuidade do serviço, de forma a manter ou melhorar o desempenho e, consequentemente, impactar a tarefa final. Assim, espera-se que esse estudo contribua com a sociedade de maneira indireta, ou seja, que as estratégias adotadas pelos líderes proporcionem um clima organizacional positivo e que possam promover melhorias no desempenho individual, otimizando processos internos e impactando a sociedade como um todo.

Com base no exposto, apresenta-se no próximo Capítulo o referencial teórico que servirá de base ao estudo. Considera-se como fundamental o exame da teoria a respeito de liderança e de uma classificação dos estilos de liderança que seja mais apropriada à realidade que se deseja investigar. Também é indispensável estabelecer a definição de clima organizacional, bem como as dimensões que serão tratadas no estudo. Por fim, os contornos do que vem a ser o desempenho individual na literatura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo é apresentado o referencial teórico sobre as variáveis investigadas nesta pesquisa, iniciando-se pela variável critério, desempenho individual no trabalho, seguidos das variáveis antecedentes clima organizacional e estilo de liderança.

2.1 Critérios de Composição do Referencial Teórico

Tendo em vista que o objetivo do referencial é fornecer uma base teórica para o estudo, a fim de alcançar tal objetivo foi pesquisado um conjunto de estudos em periódicos nacionais e internacionais, bem como trabalhos publicados em anais de eventos científicos que analisassem os construtos de interesse deste estudo. Dessa maneira, foram selecionados artigos que abordassem a **liderança** no ambiente laboral, de preferência em organizações públicas. Quanto à variável **clima organizacional**, optou-se por seguir o mesmo critério.

Para localizar a literatura das variáveis antecedentes, clima organizacional e estilo de liderança, realizou-se uma busca científica em distintas fontes bibliográficas e bases de dados. Foram selecionados referenciais teóricos desde os clássicos, até estudos mais contemporâneos. Assim, as bases pesquisadas foram: Periódicos Capes, *SciELO*, BCE-UNB, *Scopus* e *Web of Science*. Para obter uma base teórica atualizada, o período de busca foi de 2016 a 2024, no entanto, alguns artigos foram contemplados antes deste período devido a sua significativa relevância para a conceituação da variável.

As pesquisas sobre liderança nas bases ocorreram a partir das palavras-chave: *leadership*, *leadership style*, *comportamental leadership*, liderança, estilos de liderança, e estilos gerenciais. Já referente ao clima organizacional, as palavras-chave foram: *organizational climate* e clima organizacional. Por fim, para a busca de desempenho individual, foram utilizadas as palavras-chave: *job performance*, *individual performance*, *work performance*, *individual performance* e desempenho no trabalho.

Vale ressaltar que, após uma leitura preliminar, foram selecionados os trabalhos que estavam alinhados com o objetivo deste estudo, considerando as relações preditivas. Ademais, todas as variáveis têm como contexto o pós-pandemia, logo, também foram selecionados os estudos que tinham como cenário o pós-crise sanitária.

Quanto à variável critério e desempenho individual no trabalho, foi realizado um artigo juntamente com os demais colegas da disciplina “Comportamento Humano”, da Universidade de Brasília (UnB), que se propôs a desenvolver uma revisão sistemática de literatura. O objetivo desse artigo foi identificar os principais itinerários de pesquisa, bem como lacunas e

tendências no campo científico, de acordo com a literatura internacional. Diante disso, a partir deste artigo, busca-se também a base teórica à luz do objetivo desta dissertação.

2.2 Desempenho individual no trabalho: uma revisão sistemática da literatura¹

O contexto de trabalho contemporâneo se caracteriza pela complexidade, necessidade constante de inovação e de melhorias contínuas (Seidle et al., 2016), o que reitera a centralidade do desempenho nos estudos e práticas organizacionais. O desempenho pode ser conceituado em vários níveis, do individual ao organizacional, onde cada nível de análise é influenciado e simultaneamente influencia o desempenho em outros níveis (DeNisi, 2000). Desempenho é um tema central na área de gestão e em psicologia organizacional e do trabalho, o qual começou a ser pesquisado como um construto na década de 1980 (Campbell & Wiernik, 2015).

O desempenho no nível individual abrange tarefas definidas e o contexto mais amplo de trabalho (Sonnentag & Frese, 2002). O construto pode abranger comportamentos e resultados dos funcionários e dos gestores, como capacidade de tomada de decisão e relacionamentos com sua equipe, influenciados por componentes do nível organizacional, como produtividade, taxas de *turnover*, responsabilidade social corporativa, retorno sobre o investimento, crescimento e competitividade (Schleicher et al., 2019).

A origem de qualquer resultado de desempenho está no comportamento dos indivíduos (DeNisi, 2000). Isso faz com que a variável desempenho individual no trabalho seja de fundamental importância para uma organização como um todo e para os indivíduos que nela trabalham (Sonnentag & Frese, 2002). Ademais, o desempenho no trabalho é um dos construtos mais relevantes nos campos de estudo de gestão de pessoas, comportamento organizacional e estudos organizacionais, mas poucos estudos se dedicam à pesquisa do estado da arte sobre o tema (Fogaça et al., 2018).

Considerando isso, o objetivo geral foi fazer uma revisão sistemática da literatura sobre o construto desempenho individual no trabalho, descrevendo resultados bibliométricos e metodológicos, bem como os principais achados empíricos. Para atingir este objetivo, realizou-se uma busca na literatura tendo como fonte periódicos com alto fator de impacto (*Journal Citation Report - JCR*), no período de 2016 a 2023. Esse estudo traz uma atualização e novas contribuições sobre o tema, face à revisão sistemática apresentada por Fogaça et al. (2018), que

¹ Enes, Y., Mota, J. C., Vieira, M. B. N., Lopes, T. F., Tonini, R. A., & Coelho Júnior, F. A. *Retratos sobre desempenho individual no trabalho: uma revisão sistemática da alta literatura* [Manuscrito submetido para publicação]. Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em Administração.

trabalhou sobre artigos publicados entre 2006 e 2015, em doze principais periódicos das áreas de gestão, psicologia aplicada e negócios, com maior fator de impacto.

Destaca-se que no período delimitado na referida revisão, o mundo vivenciou a pandemia de COVID-19. Assim, identificar possíveis impactos desse fato sobre a produção de conhecimento acerca do construto de interesse, bem como as lacunas existentes, estão entre as principais contribuições deste estudo. Espera-se que o mapeamento do estado da arte do construto desempenho individual no trabalho gere elementos para ações mais efetivas em torno da sua gestão nas organizações.

2.2.1 Protocolo da Revisão Sistemática

Esta revisão utilizou enquanto guia principal o desenvolvimento teórico-empírico da literatura de alto impacto a respeito do construto desempenho individual no trabalho. Partindo dos pressupostos identificados por Fogaça et al. (2018) no que se refere à variável no período entre 2006 e 2015, buscou-se consolidar a compreensão de seu campo científico nos últimos anos por meio de uma revisão sistemática de literatura com análises bibliométricas (Paul & Criado, 2020).

Para tal, valeu-se do protocolo de Templier e Paré (2015), composto por seis principais etapas condutoras da revisão sistemática. A etapa inicial constituiu-se pela formulação do problema de pesquisa, aqui representado pelo objetivo deste estudo. Após, a segunda etapa se referiu à busca pela literatura. Com isso, optou-se pelas bases científicas *Scopus* e *Web of Science*, as quais se destacam pela ampla quantidade de periódicos indexados, além de sua abrangência temporal e qualidade destes periódicos (Chadegani et al., 2013; Mongeon & Paul-Hus, 2016).

Considerando a delimitação do estudo de Fogaça et al. (2018) aos anos de 2006 e 2015, adotou-se neste estudo o recorte temporal de 2016 a outubro de 2023, momento em que se consolidou a coleta de dados. Além disso, a busca nas bases de dados escolhidas adotou como premissa os títulos, resumos e palavras-chave dos artigos, utilizando a *string*: (“*job performance*” OR “*individual performance*” OR “*work performance*” OR “*individual job performance*”), a mesma utilizada por Fogaça et al. (2018). Inicialmente, pretendeu-se abranger a maior variedade de artigos na temática do desempenho individual no trabalho.

A partir desta definição, seguiu-se para a terceira etapa do protocolo, a qual contemplou os critérios de inclusão. Assim, foram escolhidos artigos publicados em periódicos, na língua inglesa. Desse modo, *working papers* e demais tipos de conteúdos e idiomas não foram selecionados. Visando restringir a quantidade de artigos inicial àqueles com maior pertinência

ao construto analisado, foram selecionadas as áreas de *Business and Management*, *Social Sciences*, e *Psychology*. Dessa forma, a amostra inicial foi composta por 10.639 artigos, sendo 5.635 da *Scopus* e 5.004 da *Web of Science*. Dessa amostra, foram excluídos 2.775 duplicados, restando 7.864 artigos.

Em sua quarta etapa, o protocolo apontou a necessidade de avaliar a qualidade dos artigos selecionados. Partindo do preceito de análise da literatura de alto impacto, somente os periódicos com índice de JCR acima de 8.00 foram selecionados. Assim, manteve-se os 25 periódicos de maior fator de impacto, de modo a preservar a qualidade dos artigos analisados e a operacionalidade do estudo conforme as técnicas de análise bibliométricas selecionadas (Aguinis et al., 2023; Fogaça et al., 2018). Com isso, foram excluídos 7.308 artigos pela análise do JCR, restando 556 artigos.

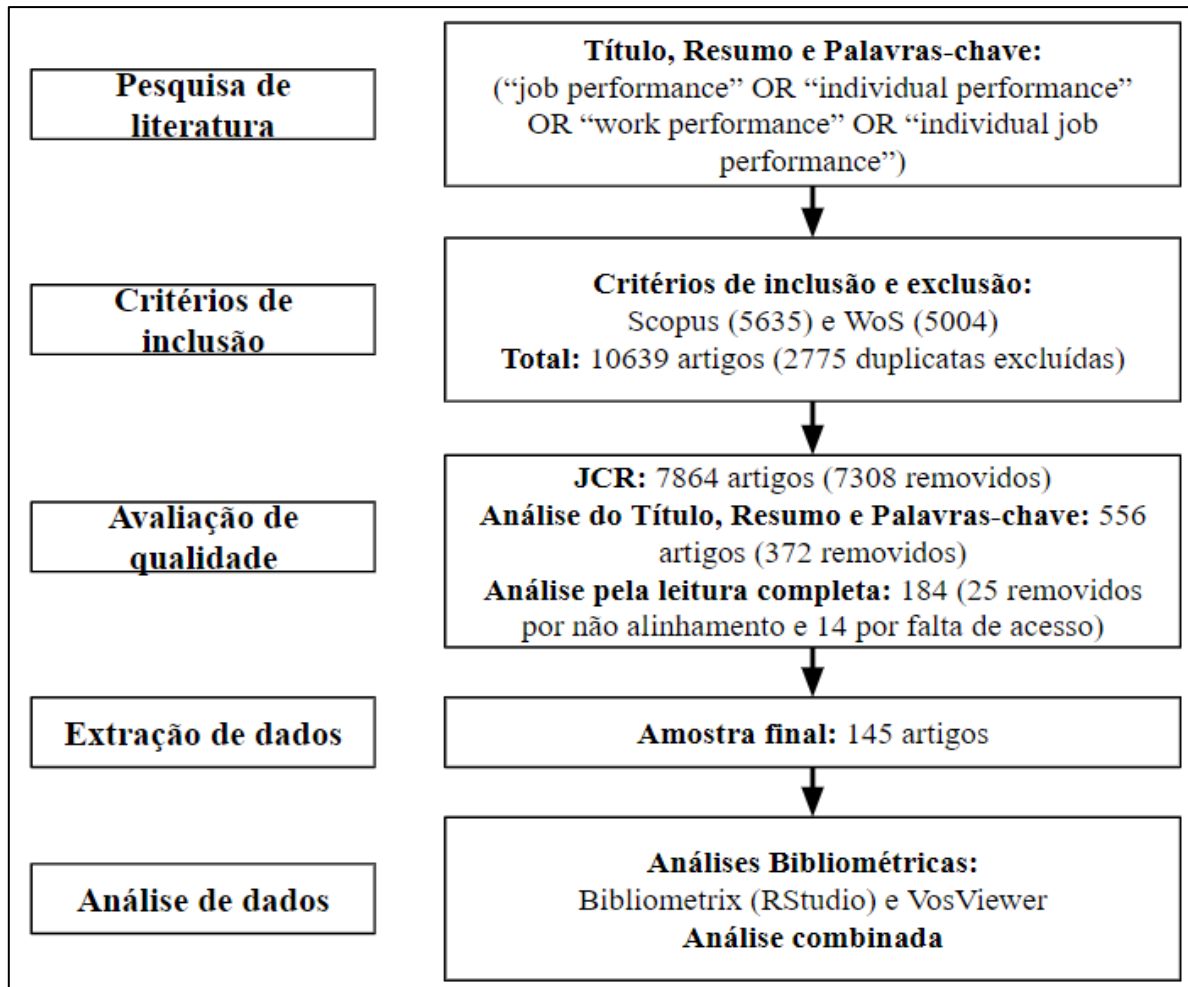
Ainda, optou-se pela realização de filtros de qualidade mais criteriosos, ao passo que foram analisados o título, o resumo e as palavras-chave. Desse modo, foi possível averiguar a pertinência dos artigos ao construto de desempenho individual no trabalho. Foram removidos artigos que abordavam a variável de maneira superficial ou generalista, sem reais contribuições ao campo científico, bem como artigos com ênfase na temática de desempenho de grupos e equipes ou organizacional, ou que não continham o desempenho individual enquanto característica analisada. Assim, foram excluídos 372 artigos por essa análise, restando 184, os quais foram direcionados para a leitura completa.

Na leitura completa dos artigos foram removidos àqueles cujo *full papers* não estavam disponíveis. Além disso, optou-se pela exclusão de: (a) artigos empíricos que não coletaram dados sobre a variável desempenho individual no trabalho; (b) artigos de revisão que não apresentaram evidências sobre a variável desempenho individual no trabalho; (c) artigos que não apresentaram nenhuma contribuição para o objetivo deste estudo; e, (d) artigos não disponibilizados para acesso completo sem a cobrança de taxas, para além daquelas já incluídas por acessos institucionais. Desse modo, foram excluídos 25 artigos por não alinhamento e 14 artigos por falta de acesso, sendo a amostra final de 145 artigos.

Por sua vez, a quinta etapa envolveu a extração dos dados, ao passo que se retornou às bases *Scopus* e *Web of Science* para acessar a amostra final selecionada para a etapa final, em que se consolidou a análise de dados. Assim, foram realizadas análises bibliométricas com o propósito de identificar as principais tendências e percursos futuros da variável de desempenho individual no trabalho, bem como suas possíveis alterações conceituais e o estado da arte vigente. A Figura 1 ilustra o protocolo de revisão sistemática escolhido.

Figura 1

Protocolo da revisão sistemática



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Em relação às análises bibliométricas realizadas, a amostra final de artigos foi analisada pelo pacote *Bibliometrix*, da linguagem R, além do *software VosViewer*. A partir dessas análises, buscou-se aprofundar a evolução do campo científico da literatura de alto impacto a respeito do desempenho individual no trabalho, fornecendo também amparo para o desenvolvimento de uma agenda de pesquisas futuras.

O pacote *Bibliometrix* possibilita a utilização da linguagem R para análises completas de determinadas áreas do conhecimento científico por meio de um conjunto de análises bibliométricas disponibilizadas (Aria & Cuccurullo, 2017). Já o *software VosViewer* proporciona análises relacionais de construtos pela literatura, atuando enquanto técnica de análise frequentemente utilizada devido à exposição gráfica e definição de agrupamentos (*clusters*) de temáticas predominantes no campo científico (van Eck & Waltman, 2017).

Ainda, durante a etapa de análise dos dados, foi realizada a leitura completa dos artigos que compuseram a amostra final. Desse modo, complementa-se as demais análises bibliométricas com análises conceituais, de método e demais contribuições de cada artigo com vistas ao desenvolvimento de uma agenda de pesquisa íntegra, assim como à identificação de demais tendências e possíveis alterações no construto de desempenho individual no trabalho, conforme a amostra aqui analisada.

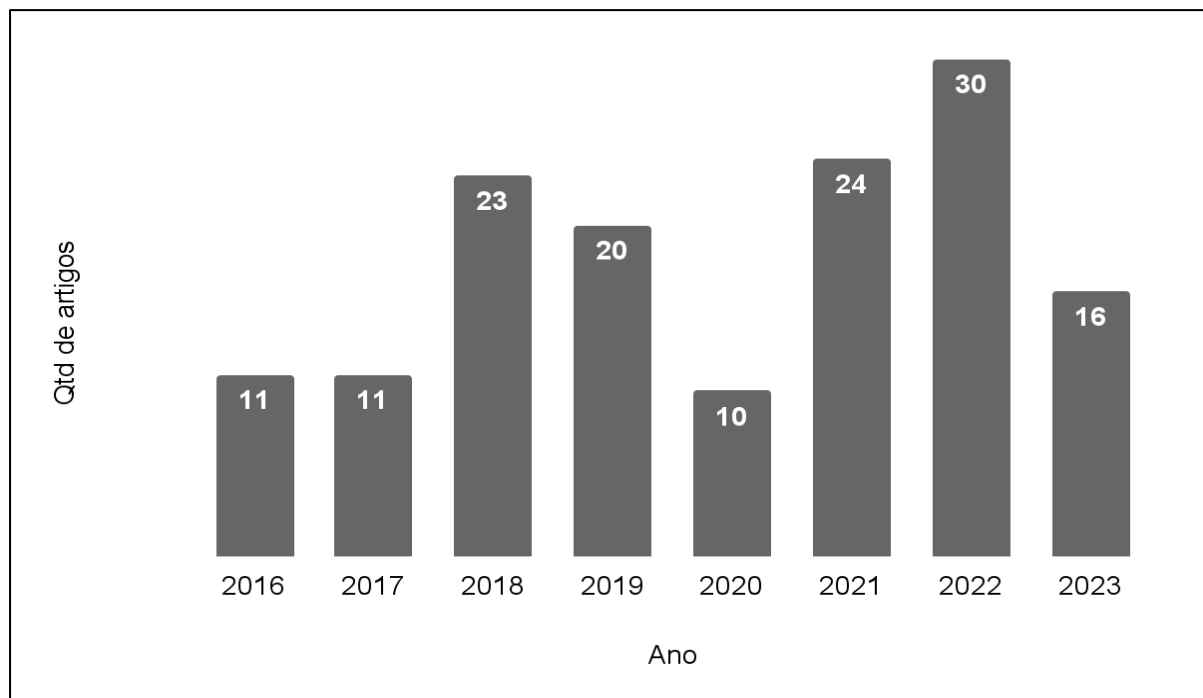
Com base na leitura dos artigos e visando à análise sistematizada dos artigos que compõem o corpus desta revisão de literatura, de cada um desses trabalhos foram extraídos e tabulados dados relativos a: como a variável desempenho individual foi tratada (por exemplo, se variável critério, preditora, mediadora ou moderadora); outros construtos relacionados a desempenho individual; o conceito de desempenho individual utilizado; principais características de método aplicado; e os principais resultados encontrados. A análise desses dados integrará os resultados deste trabalho.

2.2.2 Resultados e discussão da Revisão Sistemática

Nesse estudo foram revistos um total de 145 artigos publicados de 2016 a outubro de 2023. A análise desses oito anos permitiu observar como esse campo de estudo se desenvolveu desde a revisão sistemática realizada por Fogaça et al. (2018). A Figura 2 mostra como foi a distribuição da publicação dos 145 artigos revistos ao longo dos anos. Percebe-se que houve um aumento de artigos em 2018, 2019, 2021 e 2022. No ano de 2023, mesmo contabilizando os artigos publicados apenas até outubro, a quantidade de artigos ficou bem próxima de 18, que foi a média de publicações por ano.

Figura 2

Artigos publicados por ano



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Em relação aos periódicos com maior destaque na produção científica do campo, constam o *Journal of Applied Psychology* (33 artigos), *Journal of Business Research* (27 artigos), *Journal of Vocational Behavior* (20 artigos) e o *Journal of Management* (14 artigos). Esses periódicos compuseram cerca de 65% da amostra final de artigos contemplados neste estudo, demonstrando grande relevância e impacto dos periódicos das áreas de psicologia aplicada, negócios e gestão sobre o construto de desempenho individual no trabalho ao longo dos últimos anos. Os demais periódicos que mais publicaram estão dispostos na Tabela 1.

Tabela 1*Top Journals em Publicação*

Nome do Periódico	JCR	Nº de artigos
JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	9,9	33
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	11,3	27
JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR	11,1	20
JOURNAL OF MANAGEMENT	13,5	14
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT	9,8	5
JOURNAL OF HOSPITALITY MARKETING AND MANAGEMENT	12,5	5
INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	10,3	4
JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	10,5	4
TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	12	4
ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*	10,5	3
JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES	10,4	3
PUBLIC ADMINISTRATION REVIEW	8,3	3

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Nota. *14 artigos da *Academy of Management Journal*, pré-selecionados para leitura integral, não foram acessíveis pelas assinaturas institucionais dos pesquisadores, exigindo o pagamento de outras taxas e, por isso, foram excluídos do corpus final desta revisão.

No que abrange os autores mais influentes no campo científico, não foram identificados autores com destaque na quantidade de publicações na amostra analisada, individualmente ou em conjunto. Isso demonstra a grande diversidade e popularidade do construto de desempenho individual, sem uma alta concentração em grupos de pesquisa únicos.

A respeito dos artigos com maior número de citações, o artigo de Allan et al. (2019) destaca-se com 216 citações. Este estudo realizou uma metanálise sobre os impactos de um trabalho significativo, demonstrando sua predição do envolvimento, comprometimento, satisfação e, conseqüentemente, do desempenho, cidadania e retenção de talentos (Allan et al., 2019). Em seguida, o artigo de LePine et al. (2016), com 212 citações, buscou compreender a influência de lideranças carismáticas sobre o desempenho de seus subordinados. Já o artigo de Baranik et al. (2017), com 164 citações, analisou os efeitos da ruminação cognitiva sobre o desempenho, enquanto o estudo de McCarthy et al. (2016), com 157 citações, aprofundou os efeitos da exaustão emocional e ansiedade no desempenho individual. Por sua vez, Ozcelik e Barsade (2018), com 151 citações, exploraram a conexão entre a solidão no local de trabalho e o desempenho. A Tabela 2 apresenta os artigos mais citados e seus respectivos locais de publicação.

Tabela 2*Artigos mais citados*

Título	Periódico	Autoria	Qtd. de citações
Outcomes Of Meaningful Work: A Meta-analysis	Journal of Management Studies (JCR 10,5)	Allan, Batz-Barbarich, Sterling, & Tay, (2019)	216
Turning Their Pain to Gain Charismatic Leader Influence on Follower Stress Appraisal and Job Performance	Academy of Management Journal (JCR 10,5)	LePine, Zhang, Crawford, & Rich (2016)	212
Customer Mistreatment, Employee Health, and Job Performance Cognitive Rumination and Social Sharing as Mediating Mechanisms	Journal of Management (JCR 13,5)	Baranik, Wang, Gong, & Shi (2017)	164
Are Anxious Workers Less Productive Workers? It Depends On The Quality Of Social Exchange	Journal of Applied Psychology (JCR 9,9)	McCarthy, Trougakos, & Cheng (2016)	157
No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance	Academy of Management Journal (JCR 10,5)	Ozcelik & Barsade (2018)	151

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Dos 145 artigos analisados, 129 são empíricos, 11 são metanálises, 2 são revisões sistemáticas, 2 são artigos teóricos e 1 é artigo teórico com metanálise. Considerando o total de 145 artigos, o construto desempenho individual no trabalho é o tema central em 31 (21,38%) trabalhos, dos quais 28 são empíricos, 3 são metanálises e 1 é estudo teórico.

Quanto à definição do construto, constatou-se que a maior parte dos 145 trabalhos (73,10%, ou seja, 106 artigos) não especifica o conceito de desempenho que utiliza. Isso remete ao que John Campbell observou em 1990: o fato de que frequentemente desempenho era tratado nos estudos como se fosse “uma coisa”, tendo o método de mensuração como o único parâmetro de diferenciação (Campbell, 1990).

Apenas 39 dos artigos analisados (26,89% do total) explicitaram o conceito de desempenho utilizado. Entre esses, predominou a perspectiva centrada no desempenho na tarefa (*task performance*), presente em 25 trabalhos (64,10% dos estudos que explicitaram o conceito de desempenho empregado); desses, *task performance* foi o foco em 15 (38,46% dos trabalhos que explicitaram o conceito de desempenho utilizado) e foi encontrada associada a outras dimensões (como desempenho contextual e comportamento contraproducente no trabalho) em outros 10 trabalhos (25,64% dos trabalhos que explicitaram o conceito de desempenho utilizado); apenas 1 (um) estudo investigou também a dimensão de desempenho

adaptativo, sendo este um trabalho desenvolvido no contexto da pandemia de COVID-19 (Ni et al., 2022).

Uma das perguntas que motivaram este estudo de revisão foi se os estudos publicados durante e após a pandemia de COVID-19 trouxeram problematizações sobre a teoria de desempenho individual no trabalho. Segundo os achados desse estudo, não houve essa problematização. Foram encontrados apenas 9 (nove) estudos que investigaram possíveis efeitos da pandemia sobre o desempenho no trabalho: Chaker et al. (2021) discutiram os efeitos do isolamento social no contexto da pandemia de COVID-19 sobre o desempenho de vendedores; Shockley et al. (2021) analisaram a relação entre a comunicação, o desempenho diário no trabalho e o esgotamento entre funcionários que passaram para o trabalho remoto integral (*full time*) devido à COVID-19; Venkatesh et al. (2021) investigaram se a mudança significativa no contexto de trabalho, com muitos trabalhadores que passaram a trabalhar remotamente, constituiu um enfraquecimento da força situacional que poderia alterar a relação da conscienciosidade com a tensão no trabalho, a satisfação no trabalho e o desempenho no trabalho.

Outros estudos analisados que investigaram possíveis efeitos da pandemia de COVID-19 sobre o desempenho no trabalho foram: Nguyen et al. (2022), que investigaram o impacto do conflito de papéis, da insegurança no trabalho e do cinismo no comportamento de ocultação de conhecimento, e o impacto da ocultação de conhecimento no desempenho no trabalho no contexto da pandemia de COVID-19; Gilli et al. (2022) examinaram a relação entre satisfação e desempenho individual e de equipe nas equipes virtuais globais mais relevantes a partir da pandemia de COVID-19; Ni et al. (2022) investigaram a relação entre ajudar colegas de trabalho, gratidão e desempenho dos funcionários na crise de COVID-19; Xie et al. (2022) examinaram a influência da atenção plena (*mindfulness*) individual e organizacional nos resultados dos funcionários em termos de comportamentos preventivos, exaustão emocional e desempenho no trabalho no contexto de COVID-19; Yang et al. (2022) analisaram por que e como o comprometimento com o trabalho ajuda os trabalhadores migrantes a lidar com a ameaça representada pela pandemia de COVID-19; Liu et al. (2023) examinaram as trajetórias do desempenho profissional antes, durante e após o início da pandemia de COVID-19. Além desses, um estudo colocou a necessidade de repensar a relação do desempenho e seus antecedentes considerando o novo normal introduzido pela COVID-19 e o papel crescente do trabalho híbrido (Boccoli et al., 2023).

fator essencial à satisfação do funcionário e seu bom desempenho das tarefas demandadas, em especial quando não se possui um perfil de fácil adaptabilidade (Frieder et al., 2018; Dalal et al., 2020; Abrahams et al., 2023). Em relação a estes achados, perfis profissionais com abertura a treinamentos, em conjunto com o apoio de supervisores para sua realização, promovem aumentos de desempenho e empregabilidade (Bozionelos et al., 2020). Ademais, outro tópico apresentado é a troca entre líder e membro (*Leader member exchange* [LMX]), uma vez que está positivamente atrelado ao desempenho e pode reduzir outros fatores, como a ambivalência, ou seja, quando há um alto nível de suporte organizacional e suporte dos colegas, a ambivalência LMX não influencia negativamente o desempenho dos funcionários (Lee et al., 2019).

Em consonância, o *cluster 2*, em verde, aborda especificamente a influência de aspectos relacionados a fatores emocionais sobre o desempenho individual. Com isso, a ansiedade e a exaustão emocional ocasionadas pelo local de trabalho e suas demandas relacionais podem ter efeitos amortizados pelo apoio social (McCarthy et al., 2016). Apesar de majoritariamente associada a efeitos negativos no desempenho, alguns estudos percebem efeitos positivos da ansiedade, quando situacional, diferente de casos de exaustão emocional e estresse generalizado no indivíduo, que levam a perdas de desempenho (Cheng & McCarthy, 2018). Mecanismos de autorregulação são comumente presentes em situações desta natureza, porém, não necessariamente perduram frente à continuidade ou níveis muito elevados de estresse (Byron et al., 2018). Ainda, fatores externos ao trabalho também podem gerar ansiedade, como aspectos relacionados ao cenário político e social (como casos de terrorismo), os quais prejudicam o bem-estar geral do local de trabalho, exigindo níveis de autorregulação e *coping* mais elevados para preservar o desempenho (De Clercq et al., 2017; Raja et al., 2020).

O *cluster 3*, em azul escuro, abrange características do trabalho e o clima organizacional. Em especial, retrata a influência da composição de equipes e contratações externas sobre o desempenho de gestores e funcionários (DeOrtentiis et al., 2018), além da relação entre características do trabalho e o envolvimento na aprendizagem informal/prática com o desempenho individual (Wolfson et al., 2018, 2019). Por sua vez, o clima apresenta influência direta sobre o desempenho realizado, sendo afetado por relações interpessoais de inveja (De Clercq et al., 2018), apoio de pares e lideranças (Kim et al., 2021), ética (Mulki & Laskk, 2019), satisfação e confiança (Rudolph et al., 2017; Prentice et al., 2019; Xie & Li, 2021).

Já o *cluster 4*, em amarelo, aborda a influência de variáveis transversais à organização sobre o desempenho. Nesse contexto, a cidadania e o desempenho são negativamente

impactados por situações de instabilidade externa e insegurança do trabalho, como terrorismo e pandemia (Raja et al., 2020; Xie et al., 2022), ou por condições internas, como *déficit* ou excesso de supervisores, ainda que em funcionários com alto comprometimento e bem-estar emocional (McLarty et al., 2019, 2021). Em consonância, a identificação organizacional e de equipes atua enquanto fator preditor de cidadania (Ng et al., 2022), além de promover ganhos de desempenho individual (Rapp & Mathieu, 2019; Alessandri et al., 2021; Lee et al., 2023).

O *cluster 5*, em roxo, trata especificamente dos impactos da pandemia de COVID-19 sobre os colaboradores. Em específico, estudos demonstram que o excesso de trabalho e atendimento de demandas, adaptações necessárias ao trabalho remoto e ao isolamento social atuaram enquanto fatores influentes de casos de *burnout* e quedas significativas de desempenho (Prentice & Thaichon, 2019; Shockley et al., 2021; Spilker & Breugh, 2021). A pandemia também reduziu índices de força situacional de funcionários, agravando riscos de insatisfação e *burnout*, ainda em colaboradores com elevada autoconsciência organizacional (Venkatesh et al., 2021). Por sua vez, na situação de teletrabalho, níveis de boa comunicação entre equipes e líderes afetaram positivamente o desempenho e a satisfação (Gilli et al., 2022), contudo, a conectividade permanente e interrupções constantes demonstraram efeitos negativos (ten Brummelhuis et al., 2021).

O *cluster 6*, representado pela cor azul claro, tem como eixos o relacionamento interpessoal e a satisfação no trabalho. Os artigos elencam que a troca de informação está positivamente atrelada ao desempenho no trabalho (Chen et al., 2023). Diante disso, o *job crafting* configura um processo informal em que trabalhadores moldam seu próprio trabalho com vistas ao maior alinhamento com seus interesses e valores. Assim, o *job crafting* apresenta efeitos positivos em quatro dimensões: proficiência no trabalho, comportamento cidadão no trabalho, satisfação no trabalho e comprometimento afetivo (Dierdorff & Jensen, 2018). Ademais, a satisfação foi bastante presente, apresentando influência no desempenho, com ênfase em construtos que podem elevar ou diminuir o grau de satisfação, como: comunicação, conhecimento técnico, conflito, motivação dos membros, recompensas e clareza da função (Gilli et al., 2022).

O *cluster 7*, representado pela cor laranja, destaca o construto de liderança. Nota-se que os estudos demonstraram alguns estilos de liderança predizendo desempenho, sendo um desses modelos a liderança transformacional, apresentando evidências de ser um mediador no conflito de papéis e no comportamento de ocultação de conhecimento (Nguyen et al., 2022). Ademais, a liderança autoritária, solidária, servidora e de apoio, foram outros estilos abordados pelos artigos (Schaubroeck et al., 2017; Patzelt et al., 2021; Rofcanin et al., 2021), tendo a primeira

(liderança autoritária) relação indireta negativa (Schaubroeck et al., 2017). Vale destacar a relevância das dinâmicas de liderança para a variável desempenho no trabalho, uma vez que a mesma está presente em 4 (quatro) dos 10 *clusters* aqui analisados: no *cluster 4* (*leader member exchange* - LMX), no *cluster 7* (*leadership*), no *cluster 8* (*servant leadership*) e no *cluster 9* (*transformational leadership*).

O *cluster 8*, identificado pela cor marrom, apresenta construtos referentes aos comportamentos de ajuda, cidadania organizacional, troca entre os membros e motivação pró-social, além de liderança servidora e ambiguidade de papéis. O comportamento de cidadania organizacional foi tratado nos estudos analisados como uma dimensão do desempenho (McLarty et al., 2021, 2019; Gullifor et al., 2023), sendo alguns dos seus preditores o engajamento do funcionário (Boccoli et al., 2023), a identificação organizacional e a autoestima baseada na organização (Ng et al., 2022). Resultados empíricos sugerem relações preditivas entre a liderança servidora e o desempenho no trabalho (Stollberger et al., 2019; Rofcanin et al., 2021). Quanto aos comportamentos pró-sociais, um dos estudos mostra que a ajuda individual não está relacionada com o desempenho do trabalho, em contraste com a reflexividade da equipe, na qual fornece um processo para continuar melhorando o desempenho individual e da equipe (Fu et al., 2020). Já o construto ambiguidade de papéis foi negativamente relacionado ao desempenho no trabalho (van de Brake et al., 2020).

O *cluster 9*, representado pela cor rosa, está relacionado com a orientação para a aprendizagem, motivação e o setor de vendas. A aprendizagem é discutida no âmbito das lideranças, como foi encontrada evidência de que é necessário que a gestão promova o acesso à informação de forma a compreender os objetivos organizacionais e assim alcançar um bom desempenho no trabalho (Dennerlein & Kirkman, 2023). Os resultados empíricos sugerem a liderança transformacional como importante preditora para o desempenho no trabalho (Frieder et al., 2018; López-Cabarcos et al., 2022). Além disso, o *cluster* aborda sobre motivação no setor de vendas, sendo percebido que a motivação intrínseca está mais relacionada ao desempenho do que fontes extrínsecas, como recompensa e reconhecimento. Outro achado é que, para as gerações mais jovens, por exemplo a geração X ou *millenials*, que tornaram-se a maior geração na força de trabalho dos EUA, a motivação intrínseca, como a autonomia e competência, são mais importantes para o desempenho no trabalho (Good et al., 2022).

O *cluster 10*, representado pela cor laranja claro, aborda o absenteísmo e aspectos relacionados a percepções, afetos e comportamento social relacionados ao desempenho. Um estudo identificou que a participação dos funcionários em múltiplas equipes está associada à percepção de ambiguidade da sua função, que, por sua vez, está atrelado a um baixo

desempenho e maior índice de absenteísmo (van de Brake et al., 2020). Outra pesquisa analisou que a percepção dos comportamentos pró-sociais dos clientes pelos vendedores afetam o seu desempenho no trabalho (Shannahan et al., 2017). Por sua vez, Woolum et al. (2017) identificaram que a grosseria matinal testemunhada leva a maiores percepções de grosseria no local de trabalho ao longo do dia, e que essas percepções predizem menor desempenho nas tarefas e progresso nas metas, maior evitação de interação social e problemas psicológicos.

2.2.2.2 Artigos teórico-empíricos

Como apresentado anteriormente, a maioria da amostra de artigos analisados eram teórico-empíricos. Analisando como a variável desempenho individual no trabalho foi trabalhada nos 129 estudos empíricos selecionados, identificamos que ela foi variável critério em 122 artigos (94,57%); variável preditora em 5 (3,87%); e variável mediadora em 2 (1,55%). Assim, o presente estudo confirma desempenho individual no trabalho como uma variável que responde à influência de outras e que é multideterminada, reiterando os achados da revisão sistemática de Fogaça et al. (2018).

Nos 122 artigos em que desempenho individual no trabalho figurou como variável critério, tem destaque sua investigação a partir da influência de construtos como satisfação no trabalho, motivação, comportamento de cidadania organizacional, engajamento no trabalho, estressores no trabalho, exaustão emocional e liderança. Quanto a este último, as pesquisas contemplam características da liderança transformacional, liderança servidora, liderança carismática e teoria da troca líder-membro (LMX).

Nas pesquisas em que desempenho individual no trabalho foi considerada mediadora (2 artigos), as outras variáveis a ela relacionadas encontradas foram: adaptabilidade ao trabalho, flexibilidade de horário, desenvolvimento de carreira, intenção de rotatividade e desempenho de equipe. No caso dos estudos em que a variável desempenho individual no trabalho figurou como preditora (5 artigos), os seguintes construtos também foram investigados: promoção, conscienciosidade, personalidade proativa, identificação com o trabalho, liderança transformacional, satisfação no trabalho, ostracismo, intenção de rotatividade, comprometimento ocupacional e organizacional, comportamento de cidadania, direito psicológico (*psychological entitlement*), poder e *burnout*.

Em relação à natureza de pesquisa, a maioria dos estudos foram quantitativos (96,90%, 125 artigos) e 4 (quatro) apresentaram natureza mista. O recorte temporal mais utilizado foi o transversal, presente em 110 artigos (85,27%). Além dele, 18 artigos (13,95%) foram estudos longitudinais e 1 (um) artigo foi misto, pois realizou um estudo longitudinal e três estudos

transversais (Alessandri et al., 2021). Quanto ao tamanho amostral, a maioria dos artigos teórico-empíricos analisados utilizaram uma amostra de 101 a 500 participantes (60,46%, 78 artigos), seguidos por amostras de 501 a 1000 (19,37%, 25 artigos), mais de 1000 (13,17%, 17 artigos) e até 100 participantes (6,97%, 9 artigos).

Analisando os países em que as pesquisas foram aplicadas, identificou-se: Estados Unidos com 43 artigos (33,3%); China com 23 artigos (17,8%); Coreia do Sul com 7 artigos; Índia com 6 artigos; Holanda, Taiwan e Paquistão com 5 artigos, cada; e outros países somando o restante de 38% dos estudos analisados, sendo cada um destes com menos de 5 artigos. Quanto ao setor em que os dados empíricos foram coletados, encontrou-se uma ampla predominância do setor privado, com 87 artigos (67,4%); o setor público teve 13 artigos (10,1%); 6 estudos tiveram dados coletados em ambos os setores; e 23 dos artigos não informaram em que setor os dados foram levantados. Buscando pelo ramo de negócios que caracteriza os dados empíricos, encontrou-se a seguinte ordem decrescente: indústria (14 artigos); educação (13 artigos); tecnologia da informação, hotelaria e vendas (6 artigos cada); varejo (5 artigos); militar e serviços (4 artigos cada); saúde, consultoria, telecomunicações e polícia (3 artigos cada); 9% dos artigos lidaram com outros ramos de negócios, diferentes desses; 34 artigos (26%) foram aplicados em mais de uma organização, de ramos diferentes, a exemplo de finanças, vendas, varejo, serviços e indústria; e 13 artigos (10,1%) não especificaram o ramo de atuação das organizações onde os dados foram coletados.

Em relação aos principais instrumentos de mensuração de desempenho utilizados pelos artigos teórico-empíricos, a escala de Williams e Anderson, de 1991, voltada à mensuração do desempenho na tarefa, foi predominante, sendo encontrada em 28 artigos (21,7%). É interessante observar que Fogaça et al. (2018) também encontraram essa medida como a mais utilizada entre os estudos que aplicaram instrumentos existentes na literatura – naquela revisão, 5,4% dos estudos empíricos aplicaram essa mesma escala.

Outros instrumentos encontrados nos artigos analisados foram os de Farh e Cheng, de 1997, em 4% dos artigos; Goodman e Svyantec, de 1999, em 3%; Van Scotter & Motowidlo, de 1996, em 3%; e Welbourne et al., de 1998, em 2%. Os demais trabalhos empregaram escalas diversas encontradas na literatura, predominantemente voltadas ao desempenho na tarefa, ou: critérios de mensuração de desempenho próprios das empresas onde foram coletados os dados, por exemplo: metas de vendas, produtividade, avaliação de supervisores (15,5% dos artigos); critérios específicos, sem validação científica prévia (6%); no estudo foi desenvolvido o próprio instrumento e testadas as evidências de validade (3%). Vale ressaltar que alguns estudos utilizaram combinações de escalas. Ainda, os tipos predominantes de escalas foram as

de heteroavaliação (58,2%), majoritariamente utilizando avaliação de supervisores, seguidos pela autoavaliação (28,7%). Poucos artigos utilizaram combinações de ambas as formas (10%) ou não especificaram (3,1%).

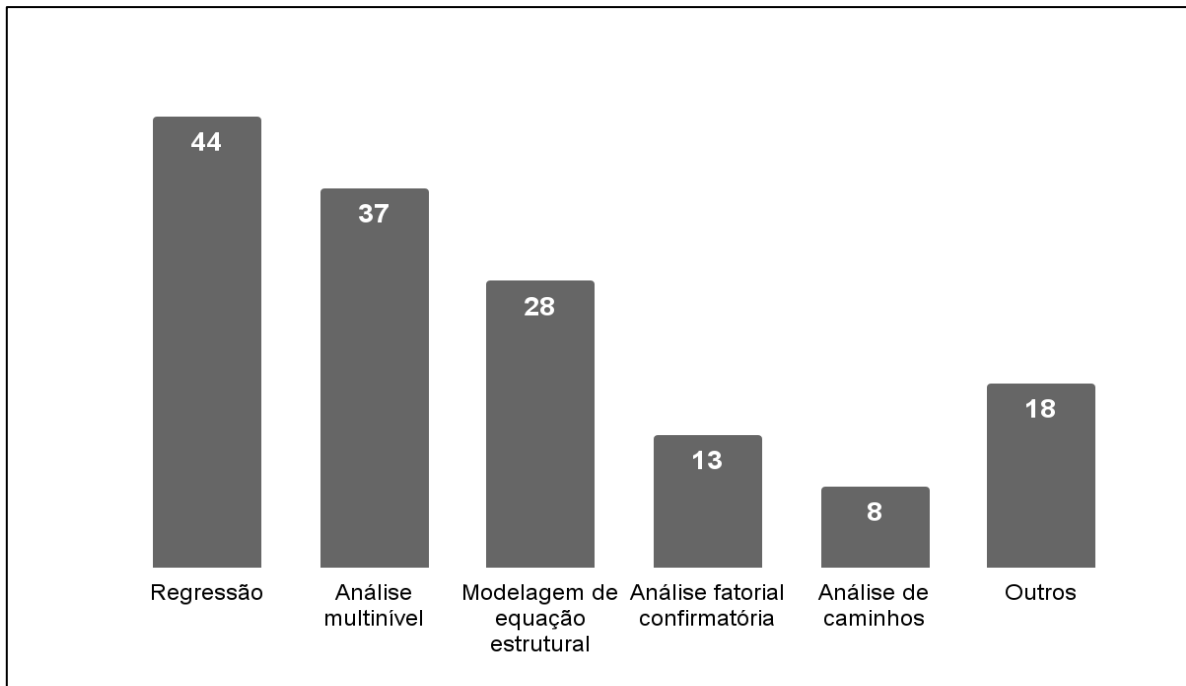
No que se refere à técnica de coleta de dados empregada pelos estudos teórico-empíricos, a grande maioria realizou *surveys* (83,9%). Outros tipos de técnicas identificadas foram o levantamento de dados secundários (13,9%), experimentos (3,1%), entrevistas (1,6%), observação não participante (0,8%) e desenvolvimento de um modelo de Inteligência Artificial - IA (0,8%). Vale destacar que 17% dos estudos empregou técnicas em conjunto. Desse modo, destaca-se que 79,8% dos artigos realizou a coleta de dados primários, 3,1% de dados secundários, e 17,1% adotaram combinações de ambas.

Por fim, foram investigados os principais métodos de análise de dados utilizados nos artigos revisados. Alguns artigos utilizaram mais de um método, por isso eles foram contabilizados mais de uma vez para a análise. Entre os 129 artigos empíricos revisados, 44 analisaram os dados com técnicas de regressão (30%), 37 utilizaram análise multinível (25%), 28 utilizaram modelagem de equações estruturais (19%), 13 utilizaram análise fatorial confirmatória (9%) e 8 utilizaram análise de caminhos (5%). Em outros 18 artigos apareceram outras técnicas menos frequentes, como *Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis* - fsQCA (3 artigos), ANOVA (2 artigos), *Latent Growth Model* - LGM (3 artigos), *Machine Learning* - ML (1 artigo), entre outras.

Percebe-se que, assim como no trabalho de Fogaça et al. (2018), os principais métodos de análise de dados também foram regressão, análise multinível e modelagem de equações estruturais, porém, houve uma redução de artigos que utilizaram técnicas de regressão (de 51% para 30%) e um aumento dos artigos com análise multinível (de 16% para 25%). Além disso, encontrou-se algumas técnicas que não foram trazidas na revisão de Fogaça et al. (2018), como o fsQCA, LGM, ML e outras. No entanto, os resultados novamente confirmam uma preferência por métodos e modelos quantitativos para investigação de temas relacionados ao desempenho no trabalho. A Figura 4 resume os principais métodos de análise de dados encontrados nesta revisão.

Figura 4

Principais métodos de análise de dados identificados nos artigos empíricos revistos



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

2.2.3 Conclusão da revisão

Foi avaliado que, tanto a definição do construto, como aquilo que as pessoas fazem e que contribui para os objetivos da organização (Campbell & Wiernik, 2015), como o comportamento do indivíduo relacionado às suas tarefas e responsabilidades (Coelho Júnior et al., 2017) e que sejam relevantes para as metas organizacionais (Sonnentag & Frese, 2002), continuam válidos na atualidade do trabalho, mas podem ter adquirido novas nuances.

A partir da pandemia de COVID-19, que marcou o início da década de 2020, o teletrabalho foi consideravelmente adotado em diferentes setores e ocupações, e variando em graus distintos. Nesse contexto, sugere-se que estudos futuros explorem qual é o sentido que a dimensão contextual do desempenho adquire no teletrabalho.

Coerente com essas possíveis novas nuances do construto desempenho individual no trabalho na contemporaneidade, identificou-se a oportunidade e necessidade de que novas medidas desta variável sejam desenvolvidas e testadas em diferentes contextos. Os achados do presente estudo de revisão da literatura sugerem que desempenho no trabalho é predominantemente mensurado como desempenho na tarefa. Mas, questiona-se se essa forma de mensuração abarca a complexidade e multidimensionalidade do construto. Assim, identificou-se a oportunidade para o desenvolvimento de novos instrumentos que possam

contribuir para a mensuração do desempenho individual, considerando mudanças no mundo do trabalho a partir do contexto da pandemia de COVID-19, como a ampliação da adoção do teletrabalho e seus efeitos sobre os indivíduos.

Ademais, destaque importante a ser observado em pesquisas futuras refere-se ao método. Foi identificada a ampla predominância dos estudos quantitativos e com recorte temporal transversal sobre o construto desempenho individual no trabalho. Diante disso, questiona-se quais contribuições pesquisas com abordagens qualitativa e de método misto podem trazer para o desenvolvimento do conhecimento sobre esse construto.

Portanto, com a realização da revisão sistemática de literatura percebe-se algumas lacunas metodológicas e conceituais. Ao longo da dissertação será possível abordar algumas questões apresentadas, são elas: como desempenho está sendo percebido pelos servidores públicos após rupturas deixadas pela pandemia de COVID-19? Quais contribuições serão observadas com aplicação da abordagem qualitativa? Quais fatores estão influenciando o desempenho no contexto pós-pandêmico? Quais são as nuances da predição de clima e liderança sobre desempenho no contexto pós-pandemia de COVID-19? Todas essas reflexões estão pautadas nos *gaps* encontrados durante a leitura de diversos artigos e pela percepção da escassez de estudos sobre o construto após mudanças no contexto.

2.3 Clima organizacional

O construto clima organizacional refere-se à percepção compartilhada dos funcionários sobre as características da organização, como políticas, procedimentos e práticas (Schneider, 1975). É um construto estudado de maneira recorrente pelos pesquisadores do comportamento organizacional, visto que contribui na análise de fenômenos complexos do ambiente organizacional (Figueiredo, 2017). Clima é percebido como um processo psicológico determinado pela situação, e as variáveis que o impactam podem ser causadoras ou moderadoras do comportamento e desempenho (Menezes & Gomes, 2010).

Vale ressaltar que o referido construto é fundamentado na psicologia, enfatizando percepções e experiências relacionadas a atributos situacionais (Denison, 1996). Pode-se destacar que ao se analisar o processo de definição constitutiva e operacional, bem como técnicas de mensuração, os resultados apresentam contradições, dificultando o mapeamento desse construto. Com o intuito de sintetizar a produção acerca de clima organizacional, foram identificados três enfoques. O primeiro, com início nas décadas de 30 a 60, onde a preocupação era a identificação das dimensões que constituíam o construto. Assim, o principal

questionamento era se o clima organizacional poderia ser conceituado como uma característica individual ou organizacional (Menezes & Gomes, 2010).

Inicialmente, Forehand e Gilmer (1964) postularam que o clima organizacional poderia ser avaliado através dos estímulos demonstrados por cada indivíduo. Assim, nesse momento era importante avaliar as dimensões organizacionais a fim de gerar conhecimento sobre o modelo organizacional. Dessa maneira, o clima organizacional era analisado como uma “situação organizacional” (Menezes & Gomes, 2010). Durante este primeiro momento, foram conduzidas três pesquisas fundamentais à conceituação do construto.

A primeira pesquisa realizada por Litwin e Stringer (1968) tinha como objetivo identificar os descritores comuns de distintas organizações, logo resultou no “Modelo de Litwin e Stringer”, onde a proposta teórica demonstrou nove dimensões, sendo elas: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões. O segundo foi o modelo de Sbragia (1983), o qual foi desenvolvido no contexto governamental e identificou 20 fatores, como: conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflito, identidade, estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle.

Por fim, o último modelo conhecido como “Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre” (Kolb et al., 1986), apresentou sete dimensões, sendo elas: responsabilidade, padrões, recompensas, conformismo, calor e apoio, clareza organizacional e liderança. Portanto, no primeiro momento da literatura sobre clima, os esforços foram direcionados ao desenvolvimento de modelos. Em relação a essa dissertação, quando se trata de dimensões psicossociais de clima refere-se as atitudes e sentimentos em relação a fatores sociais, como relacionamentos interpessoais e ambiente, ou seja, a interseção entre aspectos psicológicos e sociais (Bedani, 2006).

O segundo enfoque é compreendido entre a década de 70 e 80. Neste ponto, há uma relação entre cultura organizacional e clima organizacional. A cultura organizacional está atrelada ao conjunto de valores e suposições compartilhados por um grupo de pessoas que rege tradições e normas de uma organização, assim ela é formada por crenças, valores, códigos e normas (Menezes et al., 2010; Loh et al., 2019). Já o clima, refere-se às experiências e percepções dos empregados diante das práticas, procedimentos e recompensas. Entretanto, essas variáveis se inter-relacionam, de maneira que uma influencia a outra, ou seja, caso o objetivo seja realizar uma mudança no clima organizacional, será inviável se as ações forem incompatíveis com a cultura da organização (Menezes & Gomes, 2010).

O terceiro enfoque ocorreu nos anos 90, onde o objetivo foi especificar o conceito de clima organizacional. Nesse período surgiram estudos para situá-lo como uma variável antecedente, ou seja, como a percepção dos colaboradores sobre o ambiente pode influenciar outros fatores (Tamayo, 1999). Outro ponto foi que, apenas no final dos anos 80 e início dos anos 90 iniciaram-se investigações considerando fatores pessoais e contextuais para a pesquisa de clima organizacional (Colarelli et al., 1987).

Na atualidade, o maior desafio dos estudos sobre clima organizacional está relacionado à múltipla dimensionalidade teórica da variável. Por outro lado, a maior produção científica do tema se concentra em pesquisas aplicadas, com o uso de instrumentos desenvolvidos para áreas específicas (Menezes & Gomes, 2010).

Posto isso, ao analisar sobre os aspectos que agregam força ao clima organizacional, os fatores como: liderança, interação social, coesão do grupo, tamanho do grupo, permanência média e diversidade da equipe foram identificados como antecedentes das forças de clima organizacional. Entre tais fatores, a liderança é um dos principais antecedentes de clima, assim, apresenta o papel crítico que os líderes precisam desempenhar para o desenvolvimento e possíveis mudanças no clima (Ehrhart & Schneider, 2016).

Nota-se que as dimensões liderança e interação social atuam como moderadoras na relação entre clima organizacional e resultados. Assim, mostra-se a importância de analisar o comportamento de ambas as variáveis com o intuito de potencializar um clima positivo no novo contexto pós-pandemia. Portanto, compreender a percepção dos servidores públicos em relação ao relacionamento com seus pares e chefia, além da liderança, ajudará a direcionar estratégias para um clima saudável, o que pode influenciar no desempenho dos colaboradores, considerando o contexto atual em que estão inseridos.

2.3.1 Clima organizacional na modalidade do teletrabalho

O teletrabalho cada vez mais ganha força como modalidade adotada pelas organizações. Isso ocorre devido ao avanço da tecnologia digital, comportamento do indivíduo, onde e quando é realizado o trabalho (Bentley et al., 2016). No Brasil, tal modalidade foi regulamentada na Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467, 2017). O artigo 75 da Lei nº 13.467, alínea “b”, especifica o trabalho remoto da seguinte forma: “Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (Lei nº 13.467, 2017).

De acordo com os dados divulgados pela Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (Sobratt, 2018), 45% das empresas pesquisadas já adotavam regularmente o teletrabalho em 2018 e 15% planejavam implantá-lo. Durante a pandemia de COVID-19, o teletrabalho teve destaque como sendo uma alternativa viável para evitar a propagação do vírus. No que se refere à esfera pública, até abril de 2020, cerca de 59 países tinham implementado o teletrabalho para os serviços não essenciais (OIT, 2020).

Ao pesquisar sobre clima organizacional no teletrabalho, a literatura sobre o tema é escassa e os estudos que contemplam as variáveis são, em sua maioria, empíricos. O artigo de Flores et al. (2021) propôs analisar os efeitos do trabalho remoto no clima organizacional, logo, é possível identificar que a variável clima foi investigada como critério. O estudo obteve uma amostra de 205 pessoas e a medida utilizada foi uma adaptação do instrumento de pesquisa de clima organizacional idealizado por Pereira e Carvalho (2017).

Como achados, notou-se que o ambiente de trabalho remoto se tornou motivacional, além de ter sido considerado atrativo para os respondentes. Quando analisado sobre a dimensão dos colegas e pares, houve concordância sobre o fato de haver harmonia e cooperação entre os colaboradores, bem como o apoio e suporte ao aprender novos serviços, adaptar às novas situações ou conquistar o apoio de outros setores. Por fim, sobre o fator da liderança, identificou que o trabalho remoto influencia positivamente a gestão, de maneira a obter maior satisfação com o modo que os coordenadores coordenam seus liderados, além de promover medidas justas ao solucionar conflitos (Flores et al., 2021).

De acordo com Santos e Santana (2023), que investigaram se o trabalho remoto prejudica o clima organizacional e interfere no desempenho, foi percebido pelos participantes a mudança no clima após a adoção da modalidade remota. Diante disso, como pontos positivos foram elencados: dedicação dos funcionários, desenvolvimento de novos conhecimentos, diminuição nos conflitos, facilidade e agilidade na comunicação, flexibilidade de horário, ausência de deslocamentos. Já como pontos negativos foram citados: aumento das despesas, ausência de orientação imediata, descumprimento da jornada de trabalho, distanciamento dos colaboradores e sobrecarga das atividades. Como forma de elevar o clima organizacional no teletrabalho, os referidos autores verificaram que algumas iniciativas podem contribuir, tais como: ações de *feedback*, delineamento da carga horária, fornecimento de infraestrutura para realização das demandas, e capacitação e momentos de interação entre os colaboradores (Santos & Santana, 2023). Nota-se que a maioria dos pontos elencados se referem às desvantagens citadas na literatura sobre o trabalho remoto (Andrade et al., 2019; Donnelly & Johns, 2020; Sobratt, 2020; Vilarinho et al., 2021).

Os estudos já demonstram mudanças nos fatores que são percebidos pelos funcionários ao considerar um clima bom ou não em ambientes diferentes. Por conseguinte, compreender as dimensões de liderança e relacionamento interpessoal é fundamental para a formulação de estratégias no serviço público que proporcionem um clima saudável e elevem o desempenho do mesmo, conforme será abordado na próxima Seção.

2.3.2 Clima Organizacional e Desempenho no Trabalho

O comportamento dos indivíduos é o ponto inicial para qualquer resultado no desempenho (DeNisi, 2000). Assim, quanto mais afável o clima interno, melhores serão os resultados na resolução de conflitos, bem como o aumento da motivação. O desempenho no trabalho é o comportamento do indivíduo frente às suas tarefas e responsabilidades (Coelho Júnior et al., 2017). Portanto, o clima precisa estar favorável, de forma que contribua para um melhor desempenho.

Entende-se clima organizacional como os fatores internos da organização que impactam na motivação, percepção sobre a qualidade do ambiente e que influenciam o comportamento, o desempenho e a satisfação. As emoções e sentimentos das pessoas estão intrinsecamente ligados à maneira como interpretam e pensam. Há diversos fatores que predizem o clima organizacional, de modo a defini-lo como positivo ou negativo e avaliar suas consequências no desempenho do indivíduo (Tamayo, 1999)

De acordo com os diversos modelos desenvolvidos ao longo dos anos, elencam-se os fatores que interferem no clima organizacional e que precisam ser analisados a fim de definir ações estratégicas que influenciem positivamente a percepção dos colaboradores em relação à experiência no trabalho. O clima, por ser um construto multideterminado, apresenta alguns aspectos a serem avaliados, como a motivação, comunicação, liderança, aprendizagem, reconhecimento, estrutura, recompensa, responsabilidade, autonomia, clareza percebida, relacionamento interpessoal, estrutura organizacional, entre outros (Tamayo, 1999; Rizzati, 2002; Sbragia, 1983; Kolb et al., 1986).

Há indicadores organizacionais que apresentam indícios sobre o desalinhamento de alguma dimensão do clima e podem impactar no desempenho do indivíduo. Como exemplo, pode-se citar o *turnover*, ou seja, a taxa de rotatividade; o absenteísmo: faltas excessivas; avaliação de desempenho: apresenta o desempenho em relação às tarefas executadas; greves: demonstrando descontentamento sobre algo (Luz, 2003). Nota-se que são pontos que precisam de atenção, pois revelam que o clima organizacional pode estar sendo afetado por alguma variável desconhecida pela empresa.

Por fim, segundo Alipour (2011), o clima, sendo um conjunto de fatores mensuráveis no ambiente laboral, pode impactar de maneira direta ou indireta no comportamento organizacional. Quando positivo, possui o potencial de aumentar o impacto do estilo de liderança no desempenho. Diante da variedade de fatores relacionados ao clima organizacional, foram selecionadas as dimensões de liderança e relacionamento interpessoal para análise de sua predição sobre o desempenho individual.

A liderança está atrelada às ações do líder, à forma como os liderados percebem o comportamento da chefia, se possui condições de dirimir e mediar conflitos (Tamayo, 1999; Santos et al., 2019). Clima e liderança têm forte influência no desempenho (Silva, 2022). Já o relacionamento interpessoal avalia as relações de trabalho, se há colaboração e cooperação entre os pares e como ocorre esse processo (Tamayo, 1999).

O distanciamento social imposto pela pandemia dificultou a comunicação e a sociabilidade entre os servidores. Diante dessa mudança, tornou-se necessário refletir sobre o quanto as relações entre os pares eram significativas para um bom desempenho. Além disso, considera-se importante analisar os efeitos pós-pandemia de COVID-19 e identificar como os servidores percebem as ações adotadas pelos líderes durante e após esse período. Tal análise contribuirá para o desenvolvimento de novas estratégias capazes de promover um clima organizacional saudável. Portanto, ao analisar essas dimensões, espera-se oferecer contribuições significativas para a literatura, contemplando as mudanças provocadas por um contexto impactado pela pandemia.

2.4 Evolução da liderança: uma visão histórica

Liderança é um tema bastante presente nos estudos do comportamento organizacional (Fonseca et al., 2015). A prevalência está relacionada ao alinhamento entre liderança e fatores associados à efetividade organizacional, como desempenho do indivíduo (Ng, 2017; Kim et al., 2018; Zhang et al., 2019), satisfação no trabalho (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Chavaglia et al., 2013; Kim et al., 2018) e comportamentos de aprendizagem (Lins & Borges-Andrade, 2014; Koeslag-Kreunen et al., 2018). Isso ocorre devido o construto ter o papel de guiar a organização à luz dos objetivos e adaptação ao ambiente externo (Day, 2018).

Alguns autores apontam que não há uma definição conceitual sobre liderança, entretanto, há um consenso no que se refere ao processo de influência entre o indivíduo e seus liderados (Spicker, 2012; Yamafuko & Silva, 2015). Diante disso, Yukl (2013) apresenta definições sobre o construto, conforme podem ser visualizadas na Tabela 3.

Tabela 3*Definições sobre liderança*

	Autores	Definições
1	Hemphill e Coons (1957, p. 7)	“o comportamento de um indivíduo ... direcionando atividades de um grupo em direção a um objetivo compartilhado”
2	Katz e Kahn (1978, p. 528)	“o incremento influente além da conformidade mecânica com as diretrizes de rotina da organização”
3	Rauch e Behlin (1984, p. 46)	“o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado para o alcance da meta”
4	Richards e Engle (1986, p. 206)	“Liderança é articular visões, incorporar valores e criar o ambiente dentro do qual as coisas podem ser realizadas”
5	Jacobs e Jaques (1990, p. 281)	“Liderança é um processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e fazer com que o esforço voluntário seja despendido para atingir o propósito”
6	Schein (1992, p. 2)	“é a capacidade de sair da cultura ... para iniciar processos de mudança evolutiva que são mais adaptativos”
7	Drath e Palus (1994, p. 4)	“Liderança é o processo de dar sentido ao que as pessoas estão fazendo juntas para que entendam e se comprometam”
8	House et al. (1999, p. 184)	“a capacidade de um indivíduo de influenciar, motivar e permitir que outros contribuam para a eficácia e o sucesso da organização...”

Fonte: Yukl (2013, p. 3).

Neste estudo, entende-se como liderança a definição de Yulk (1986, p.53) “liderança é um construto complexo e multifacetado, que influencia tarefas e estratégias, bem como o compromisso e o cumprimento de tarefas para atingir os objetivos. Influencia ainda a manutenção e identificação de equipes, bem como a cultura da organização”. Essa definição está alinhada aos conceitos apresentados nas linhas 3, 5 e 8 da Tabela 3. Assim, no contexto organizacional, esse processo pode ser percebido através do conjunto de comportamentos manifestados pelo líder e que possibilitam influenciar sua equipe (Fonseca et al., 2015).

No tocante à historicidade, a evolução do termo liderança ocorreu ao longo dos séculos devido à importância do seu entendimento para as organizações. Muitos pesquisadores se dedicaram a estudar este construto através de várias vertentes. Melo (2004) se propôs a revisar a evolução teórica do termo em quatro períodos, sendo eles: traços de personalidade, comportamental, contingencial e contemporânea.

O estudo sobre liderança iniciou com o intuito de identificar qualidades/traços que diferenciam o líder dos seguidores. Assim, pesquisas realizadas naquele período concluíram que alguns traços aumentam a probabilidade de sucesso como líder, mas não garantem efetividade da liderança (Melo, 2004). Foram elencados alguns insucessos dessa tendência,

como: desconsideração das necessidades dos seguidores, ausência de esclarecimento sobre os traços evidenciados, a relação de causa e efeito foram insuficientes e não foram considerados aspectos situacionais (Robbins, 1999).

A próxima tendência foi a comportamental, onde os estudos estavam preocupados com o comportamento do líder. Neste momento, três estudos se destacaram, sendo eles: Estudo da Universidade Estadual de Ohio (Pós II Guerra Mundial), Estudo da Universidade de Michigan (Pós II Guerra Mundial), e Blake e Mouton (1964). O Estudo da Universidade Estadual de Ohio identificou dois fatores relacionados ao comportamento de liderança, sendo o primeiro denominado de “estrutura inicial”, que diz respeito à probabilidade do líder em definir e estruturar seu papel e dos subordinados na busca de atingir os objetivos. Já o segundo, “consideração”, é o desenvolvimento das relações de trabalho que sejam baseadas na confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos.

O Estudo da Universidade de Michigan resultou em duas dimensões comportamentais do líder: a “orientação para o empregado”, onde o foco são as relações interpessoais, como apoio, orientação e facilitação; e “orientação para a produção”, cujos objetivos são o trabalho e a realização das tarefas. Por fim, Blake e Mouton (1964) desenvolveram uma representação bidimensional dos estilos de liderança, sendo o eixo X representando a preocupação do gerente com a produção, e o eixo Y a preocupação com as pessoas. Cada um dos eixos possui 9 pontos, de maneira que o cruzamento dos pontos resulta em um estilo que combina as orientações para produção e pessoas, logo, o modelo visa igual atenção para ambas as dimensões. Esses três estudos trouxeram contribuições significativas para a compreensão do fenômeno, entretanto, desconsideraram o contexto em que a liderança é exercida (Melo, 2004).

A terceira fase contempla a tendência contingencial, onde a busca ocorre no estilo mais eficaz para determinada situação. Foram três modelos propostos: o primeiro, conhecido como “Modelo Contingencial de Fiedler”, que pressupõe que o estilo é fixo, logo, seria necessário que o líder fosse colocado na situação em que seu estilo se mostrasse mais eficaz. O Modelo de Fiedler determinou três critérios situacionais: Relações Líder-Membro (RLM), Estrutura da Tarefa (ET) e Poder da Posição (PP).

Na Abordagem da Troca Líder-Membro (Graen et al., 1973), o líder realiza uma divisão entre o “grupo de dentro” e o “grupo de fora”, onde eles estão relacionados com o desempenho e satisfação dos empregados, não havendo consenso onde deve incluir o indivíduo em cada grupo. Já a Abordagem Caminho-Objetivo (House, 1971) demonstra que o trabalho do líder é ajudar os seguidores, seja para atingir as metas ou fornecer direção e apoio. Nesta abordagem

são apresentados quatro comportamentos de liderança: o líder diretivo, o líder apoiador, o líder participativo e o líder orientado para realizações.

O modelo de participação-líder (Vroom & Yetton, 1973) pressupõe que é possível ajustar o estilo de liderança frente a diferentes situações, de modo a refletir a estrutura da tarefa. A Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1974) utiliza as dimensões de comportamento da tarefa e de relacionamento apresentado no Modelo de Fiedler e acrescenta o elemento situacional, denominado de “maturidade dos liderados”, que se refere à disposição do indivíduo em realizar tarefas específicas.

A última fase é representada pelas abordagens consideradas contemporâneas. A primeira delas é a liderança carismática (Conger & Kanungo, 1987), onde o líder carismático possui meta idealizada, forte compromisso com a meta, é considerado não-convencional, assertivo e autoconfiante, bem como é percebido como agente de mudança radical. O líder carismático é percebido pelos seguidores por suas capacidades heroicas ou extraordinárias (Melo, 2004). Essa liderança geralmente desperta motivação e satisfação por parte dos seguidores, isso ocorre devido ao fato de gostarem de seus líderes. As principais características desse estilo pontuado por Melo (2004) são: assertividade, autoconfiança e capacidade de gerar grandes mudanças. Entretanto, não há um consenso de quais seriam os aspectos do líder carismático para Max Weber e demais estudiosos posteriores, uma vez que apenas são exploradas as relações entre líder *versus* liderado e o contexto da ação (Nelson, 2010). De acordo com Fonseca et al. (2015), este modelo de liderança se enquadra na teoria dos traços.

Burns (1978) apresentou as teorias da liderança transformacional e transacional com o objetivo de integrar os aspectos comportamentais e de traços de personalidade. Elas foram consideradas as de maior influência, uma vez que a partir desse estudo surgiram novas proposições, com destaque para a de Bass (Vizeu, 2011). Dessa maneira, resultaram em três estilos de liderança: transformacional, transacional e *laissez-faire*.

O líder transformacional possui características definidas, pois ele incentiva os funcionários a buscar além do que é proposto na organização. Além do mais, esse líder estimula a motivação dos colaboradores e que participem ativamente das mudanças organizacionais. De maneira geral, líderes transformacionais promovem engajamento, confiança e oportunidades de desenvolvimento (Yukl, 1989; Bass, 1990; Abelha et al., 2018). De acordo com Bass e Avolio (1994), há quatro fatores sobre liderança transformacional, sendo eles: influência ou carisma individualizado, motivação inspirada, estímulo intelectual e consideração individualizada. Por fim, eles tendem a ser mais apropriados para os cenários alternativos, uma vez que possuem como atributos a flexibilidade e a influência dos funcionários (Woods, 2019).

A liderança transacional visa a troca entre líder e liderado, onde há recompensa e punições. Assim, ela é direcionada ao alcance dos objetivos, metas e realização das tarefas. Nesse modelo de liderança há três aspectos que influenciam diretamente o trabalho realizado pelos liderados, como: a) recompensa contingente: o líder demonstra o que é preciso aos funcionários para que seja recompensado pelo esforço despendido; b) gerenciamento ativo por exceção: acompanhamento do desenvolvimento do liderado e correção dos possíveis erros; c) gerenciamento por exceção passivo: o líder exerce alguma ação quando se depara com adversidade, não há uma ação preventiva (Bass, 1999). Vale ressaltar que as lideranças transformacional e transacional não são excludentes, mas complementares, ou seja, o líder pode apresentar características dos dois estilos, dependendo da situação (Melo, 2004; Marmaya et al., 2011).

No século XXI, alguns autores enfatizam estilos de liderança no qual o foco é o desenvolvimento dos subordinados. Liderança visionária e transformacional são entendidas como aquelas que mais dão suporte ao papel do líder no desenvolvimento profissional dos liderados (Bennis, 1993). O líder visionário atua na repetição de uma ideia, na criação e representação de um cenário futuro e age de maneira a inspirar os liderados, bem como criar um ambiente propício ao desenvolvimento. Nesse estilo, a comunicação da visão é fundamental (Mourão, 2018).

Portanto, há diversos estilos de liderança que são utilizados de acordo com o objetivo do líder e do contexto em que está inserido, podendo diferenciar as competências e tomar ações que transitam em diferentes estilos.

Atualmente, em um contexto pós-pandêmico, é necessário identificar quais estratégias estão sendo adotadas pelas lideranças para conduzir sua gestão em meio a um ambiente modificado por uma crise pandêmica. De acordo com a historicidade do construto, os modelos estão se aperfeiçoando a cada lacuna identificada em modelos anteriores. Dessa maneira, esse estudo tende a mapear tais estratégias a fim de refinar os modelos atuais e assim proporcionar uma melhor análise dos estilos no contexto contemporâneo.

2.4.1 Estratégias de liderança no teletrabalho

Melo et al. (2022) realizaram uma revisão sistemática de literatura que teve como objetivo identificar os itinerários, tendências e desafios da liderança no contexto do teletrabalho, no período de 1945 a 2021, que está disponível na base de dados *Web of Science*. Como achados, a maioria dos artigos eram teórico-empíricos, quantitativos e o período de maior publicação sobre o tema foi entre 2020 a 2021, o que sugere que o período da pandemia

influenciou o aumento dos estudos. Ademais, a maioria dos artigos foi realizada no setor privado. Ao analisarem a força de ligação entre os artigos, técnica conhecida como análise de *clusters*, um deles mostrou a relação entre líder e liderado e os pontos em destaque foram: a liderança orientada para o relacionamento, comunicação eficaz, liderança transformacional, além das discussões sobre engajamento dos teletrabalhadores e aspectos da liderança eletrônica.

A revisão citada identificou que os estudos realizados na esfera pública americana abordam a diversidade e o apoio da liderança, de maneira a contribuir para a elegibilidade organizacional e a participação no teletrabalho, impactando, por conseguinte, a motivação e o desempenho organizacional (Bae et al., 2019). Já no serviço público alemão, o teletrabalho compulsório, impulsionado pela pandemia, gerou conflitos de papéis, carga horária alta, pressão na organização do tempo e falhas na comunicação, o que comprometeu o desempenho do líder na liderança transformacional (Liebermann et al., 2021). Ademais, independente das esferas, pública ou privada, a distância física não precisa ser considerada como um empecilho na comunicação entre líderes e subordinados, mas é importante a observância das novas formas de trabalhar, *new ways of working* (NWW), visto que impactam positivamente o engajamento do teletrabalhador quando há o desenvolvimento das lideranças (Neufeld et al., 2010; Gerards et al., 2018).

No ambiente remoto, os líderes precisam ser democráticos no acesso à informação, bem como manter uma comunicação aberta com o objetivo de reduzir a distância social e interpessoal, além disso, os gestores devem utilizar a tecnologia da informação avançada para alcançar um melhor desempenho, satisfação pessoal e reduzir taxas de rotatividade (Montgomery et al., 2016). Nesta modalidade, há a tentativa de conceituar a liderança eletrônica ou e-liderança (*e-leadership*), uma mudança na maneira como os líderes e liderados se relacionam dentro das organizações (Avolio & Kahai, 2003). Diante disso, por não haver uma abordagem para estudar e teorizar este construto, destaca-se a necessidade dos pesquisadores em desenvolver novas teorias e ajudar as organizações a estruturar e gerenciar equipes virtuais (Dulebohn & Hoch, 2017; Cortellazzo et al., 2019).

Apresentada a base teórica sobre clima organizacional, estilos de liderança e desempenho individual, bem como suas dimensões foco deste estudo, na próxima Seção são apresentados os modelos teóricos e as respectivas hipóteses que foram testadas ao longo da pesquisa.

2.5 Modelos teóricos hipotetizados

Os modelos referentes aos líderes e liderados têm como objetivo demonstrar as relações entre as variáveis estilos de liderança, clima organizacional e desempenho individual dos servidores públicos no contexto pós-pandemia, além de apresentar as proposições hipotéticas. A literatura mostra que as variáveis estilos de liderança e clima organizacional são preditoras de desempenho individual (Fonseca et al., 2015; Fogaça et al., 2018).

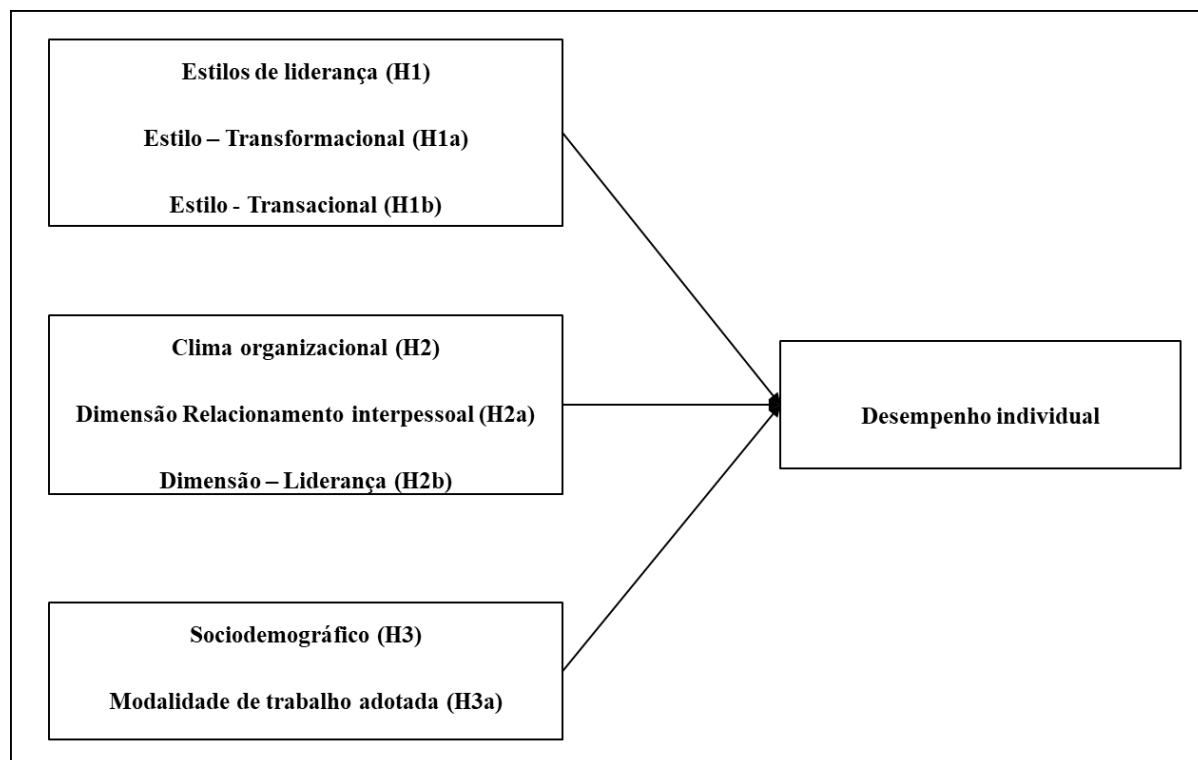
Com isso, pelo fato de a epidemia global ter ocorrido recentemente, foram testadas na presente pesquisa como essas variáveis estão sendo percebidas. Assim, analisou-se como as estratégias adotadas pelas lideranças e como o clima organizacional previram o desempenho individual. Logo, as proposições hipotéticas foram testadas para responder à seguinte pergunta do estudo: “Quais foram os efeitos preditivos entre os estilos de liderança, transacional e transformacional e as dimensões psicossociais do clima organizacional sobre o desempenho de servidores públicos no contexto durante e pós-pandemia de COVID-19?”

Nesta Seção são apresentados dois modelos teóricos hipotetizados que demonstram as relações preditivas entre os estilos de liderança, clima organizacional e aspectos sociodemográficos sobre o desempenho individual dos servidores públicos durante e pós-pandemia de COVID-19, além das proposições hipotéticas referentes a cada um dos modelos. A predição dos estilos de liderança sobre desempenho individual está apoiada nos estudos de Mourão et al. (2016), Burns (1978) e Melo (2004). No que tange à variável clima organizacional como preditor de desempenho, encontra-se respaldo nos estudos de Menezes & Gomes (2010) e Tamayo (1999). Já os aspectos sociais e demográficos em relação aos participantes tendem a influenciar a percepção dos respondentes, bem como a análise do desempenho (Aguilar et al., 2023).

No Modelo 1, as lideranças avaliam os estilos de liderança adotados por eles, o clima organizacional e os aspectos sociodemográficos em relação ao desempenho individual no trabalho.

Figura 5

Modelo 1 - Relação preditiva entre estilos de liderança, clima organizacional e aspectos sociodemográficos sob desempenho para servidores que ocupam cargo de liderança



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

O estilo de liderança define a maneira pela qual os resultados são encontrados (Fonseca et al., 2015). Em sua dissertação de mestrado, Costa (2023) analisou as relações preditivas das habilidades políticas e estilos de liderança sobre o desempenho das lideranças em organizações públicas brasileiras. Foi constatado no estudo que há relação preditiva positiva entre os estilos de liderança orientados para pessoas e tarefas sobre o desempenho das lideranças. Ademais, no estudo realizado por Mourão et al. (2016), foram analisadas algumas estratégias que foram percebidas pelos funcionários na modalidade do teletrabalho. Isto posto, tem-se as seguintes proposições hipotéticas do Modelo 1:

H1: O estilo de liderança predirá o desempenho de líderes no contexto durante e pós-pandemia.

H1a: O estilo de liderança orientado para pessoas (transformacional) predirá desempenho de líderes no contexto durante e pós-pandemia.

H1b: O estilo de liderança orientado para tarefas (transacional) predirá desempenho de líderes no contexto durante e pós-pandemia.

No estudo de Silva (2022) identificou-se que clima organizacional prediz desempenho de equipes na Polícia Rodoviária Federal (PRF), principalmente nas dimensões de estratégia e planejamento. As proposições hipotéticas relacionadas a clima organizacional são:

H2: Clima organizacional predirá desempenho de líderes no contexto durante e pós-pandemia.

H2a: A dimensão relacionamento interpessoal predirá desempenho de líderes no contexto durante e pós-pandemia.

H2b: A dimensão liderança predirá desempenho de líderes no contexto durante e pós-pandemia.

As características sociodemográficas moldam a percepção e o comportamento do indivíduo. Por exemplo, as mulheres muitas vezes enfrentam uma sobrecarga de tarefas, equilibrando trabalho remoto com responsabilidades domésticas, o que pode levar à exaustão e afetar negativamente seu desempenho (Mourão et al., 2016). Tal dificuldade pode ser reforçada ao exercer um papel de líder, uma vez que as responsabilidades e demandas são maiores. Assim, as proposições hipotéticas relacionadas a esta variável estão inclinadas para análise destes fatores, sendo elas:

H3: As características sociodemográficas predirão desempenho de líderes no contexto durante e pós-pandemia.

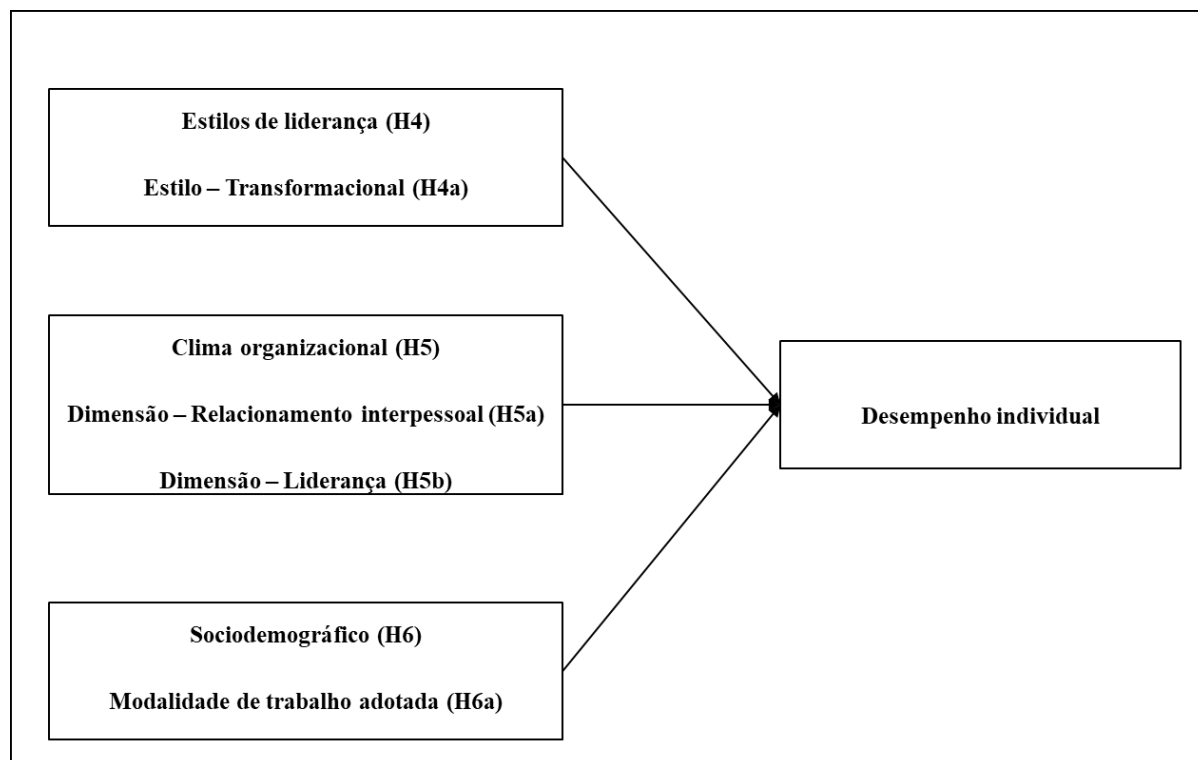
H3a: O regime de trabalho adotado (híbrido, presencial ou remoto) predirá desempenho de líderes no contexto durante e pós-pandemia.

Ainda no que se refere ao regime de trabalho, identificar se há distinções na percepção dos diferentes grupos quanto as variáveis estudadas é pertinente ao estudo. Isso se deve ao fato de que, dependendo do regime de trabalho, pode haver influência na avaliação das variáveis estudadas tanto por parte dos líderes quanto dos liderados.

Já o Modelo 2 verifica a relação preditiva entre os estilos oportunizados sob as estratégias adotadas por líderes, clima organizacional e aspectos sociodemográficos sob desempenho individual de acordo com a percepção dos servidores públicos que não ocupam cargo de liderança, conforme a Figura 6:

Figura 6

Modelo 2 - Relação preditiva entre estilos de liderança, clima organizacional e aspectos sociodemográficos sob desempenho para servidores que não ocupam cargo de liderança



Fonte: Elaborada pela autora (2024).

O estudo desenvolvido por Pereira (2022) testou os efeitos preditivos dos estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire* sobre o desempenho junto a servidores públicos da Câmara dos Deputados. A amostra foi composta por servidores que ocupavam cargo de liderança, bem como aqueles que não ocupavam. A pesquisa mostrou relações positivas entre o estilo transformacional e desempenho individual. Dito isso, as proposições hipotéticas desta dissertação são:

H4: O estilo de liderança predirá o desempenho de servidores públicos no contexto durante e pós-pandemia.

H4a: O estilo de liderança orientado para pessoas (transformacional) predirá o desempenho de servidores públicos no contexto durante e pós-pandemia.

H4b: O estilo de liderança orientado para tarefas (transacional) predirá desempenho de servidores públicos no contexto pós-pandemia.

De acordo com Tamayo (1999) e Santos et al. (2019), as dimensões mencionadas a seguir foram consideradas na construção das escalas e, conseqüentemente, são antecedentes do

desempenho individual. Além disso, clima organizacional está atrelado a desempenho em diversos níveis (Ehrhart & Schneider, 2016). Assim sendo, as proposições hipotéticas são:

H5: Clima organizacional predirá o desempenho de servidores públicos no contexto durante e pós-pandemia.

H5a: A dimensão relacionamento interpessoal predirá o desempenho de servidores públicos no contexto durante e pós-pandemia.

H5b: A dimensão liderança predirá o desempenho de servidores públicos no contexto durante e pós-pandemia.

A modalidade adotada atualmente, bem como outros aspectos sociodemográficos, podem apresentar distintas visões em relação ao desempenho demonstrado pelo indivíduo. Quanto a isso, as proposições hipotéticas analisadas são:

H6: As características sociodemográficas predirão o desempenho de servidores públicos no contexto durante e pós-pandemia.

H6a: O regime de trabalho adotado (híbrido, presencial ou remoto) predirá o desempenho de servidores públicos no contexto durante e pós-pandemia.

Neste Capítulo foram apresentadas a contextualização e as definições conceituais das variáveis deste estudo, além do modelo teórico hipotetizado e das suas proposições hipotéticas. No próximo Capítulo será tratado o método adotado nesta pesquisa.

3 MÉTODO

Neste Capítulo serão detalhadas todas as etapas do estudo, incluindo as técnicas utilizadas, o *lôcus* da pesquisa, a definição dos participantes, o desenho da pesquisa, a abordagem e a natureza adotadas, além do recorte temporal, do objeto de estudo e dos critérios de validade. Ademais, especifica-se o instrumento de pesquisa, destacando as motivações pela sua utilização e os critérios de validade da medida. Por fim, discorre-se sobre como foi realizada a coleta e a análise dos dados.

3.1 Desenho da Pesquisa

O desenho da pesquisa foi planejado conforme o objetivo definido, as proposições hipotéticas elencadas, o embasamento teórico do estudo e o perfil dos participantes. A Tabela 4 sintetiza o desenho da pesquisa.

Tabela 4

Desenho da pesquisa

Característica	Tipo
Delineamento da pesquisa	Descritiva (qualitativa) e explicativa (quantitativa)
Natureza da pesquisa	Qualitativa e quantitativa
Recorte temporal	Transversal
Ambiente de investigação	Órgãos públicos
Técnica de coleta dos dados	Grupo focal (qualitativa) e <i>survey</i> (quantitativa)
Tipo dos dados	Primários

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

No que tange ao delineamento da pesquisa, ela possui caráter descritivo na abordagem qualitativa, uma vez que buscou-se identificar e especificar as características do fenômeno analisado. Na abordagem quantitativa, o estudo foi explicativo, pois testou-se o efeito preditivo entre as variáveis "clima organizacional e estilo de liderança" sobre a variável critério "desempenho individual" (Sampieri et al., 2013).

Quanto à abordagem da pesquisa, ela foi desenvolvida em duas etapas. A primeira, refere-se à etapa qualitativa, na qual foi realizado um grupo focal com pessoas que ocupavam cargos de liderança em diferentes órgãos públicos. A partir disso, os relatos dos participantes sobre as variáveis estudadas foram alinhados ao que a literatura apresenta sobre o tema de

interesse, e foram redigidos os itens do questionário, que posteriormente foram aplicados aos respondentes na etapa quantitativa. Por se tratar de construtos pouco explorados no contexto pós-pandêmico, o grupo focal contribuiu para captar percepções e gerar *insights* capazes de construir itens fidedignos à realidade dessa amostra.

Na etapa quantitativa o objetivo foi obter o máximo de percepções possíveis. O questionário foi encaminhado por e-mail e via aplicativo *WhatsApp*, e, a partir das respostas, foram realizadas análises estatísticas. O recorte temporal foi transversal, uma vez que o questionário foi aplicado apenas uma vez em um período específico. Entretanto, o formulário abordou a percepção dos servidores referente aos anos de 2020 e 2024. Em relação ao tipo de dados, eles foram primários, já que a coleta foi realizada diretamente junto aos respondentes.

3.2 Caracterização do *locus* de pesquisa

O estudo identificou as relações preditivas entre estilos de liderança e clima organizacional sobre o desempenho individual no contexto durante e pós-pandemia em órgãos públicos brasileiros. A motivação para analisar essa população foi a magnitude do impacto da pandemia sobre esses servidores, uma vez que os órgãos públicos tiveram que mudar em um curto período, ao mesmo tempo em que mantinham a prestação de serviços. Posteriormente, o processo de transição para a modalidade de teletrabalho gerou efeitos pós-pandemia, abrangendo aspectos como arranjo do trabalho, formas de relacionamento, comunicação, delegação, monitoramento, entre outros.

Dessa maneira, o intuito foi coletar o máximo de percepções, de acordo com o modelo de trabalho adotado pela organização. Dessa forma, as seções 3.3, 3.4 e 3.5 irão explorar os elementos que constituem cada abordagem da pesquisa (qualitativa e quantitativa).

3.3 Etapa qualitativa

Nesta etapa serão apresentados os participantes da pesquisa, a caracterização do instrumento e a técnica de análise utilizada.

3.3.1 Participantes da pesquisa

O público-alvo desta etapa foram servidores públicos que ocupavam cargo de liderança. Nesta abordagem o objetivo foi compreender o fenômeno estudado de acordo com a percepção das chefias lotadas em órgãos e áreas diferentes. Assim, foi realizado um grupo focal por meio do programa *Microsoft Teams* com 6 (seis) gestores que são pesquisadores e integram o Grupo de Pesquisa e Estudos Avançados em Comportamento Organizacional (GepaCO) da UnB. A

partir das respostas dos participantes foram construídos itens sobre clima organizacional, estilo de liderança e desempenho do indivíduo no cenário durante e pós-pandemia. Dessa maneira, foram selecionados 6 (seis) gestores de órgão distintos que estavam atuando durante e no pós-pandemia e geriam equipes diversas. Foi utilizada uma amostragem por conveniência e acessibilidade. A Tabela 5 apresenta o perfil dos participantes.

Tabela 5

Perfil dos participantes na etapa qualitativa

Identificação	Idade	Sexo	Tempo no órgão	Tempo como chefia	Setor
Participante 1	53	Masculino	21 anos	13 anos	Tecnologia da Informação
Participante 2	35	Feminino	13 anos	8 anos	Ministério Público
Participante 3	43	Feminino	15 anos	8 anos	Gestão de pessoas
Participante 4	38	Feminino	7 anos	4 anos	Gabinete Judicial
Participante 5	44	Feminino	19 anos	1 ano e 6 meses	Serviço de cadastro da diretoria de gestão de pessoal da Polícia Federal
Participante 6				Não informado	

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

O relato dos participantes foi fundamental para uma melhor compreensão das variáveis após a mudança no arranjo do trabalho ocasionado pela pandemia. De acordo com Godoi et al. (2010), o grupo focal é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupos, onde há características definidas quanto à proposta, tamanho, composição e procedimento de condução. O intuito não foi a generalização, mas a compreensão e definição de proposições hipotéticas coerentes com a literatura. A interação entre os participantes tornou mais rica a discussão, já que é um tema recente para as lideranças.

3.3.2 Caracterização do instrumento de pesquisa

O grupo focal ocorreu através de uma reunião pela plataforma *Microsoft Teams*, uma vez que haviam participantes que não residiam em Brasília. A duração foi de uma hora e meia, sendo 15 minutos para explicar sobre a pesquisa e o formato da entrevista em grupo e, no tempo restante, foram apresentadas as perguntas para livre expressão dos participantes. Eles foram devidamente instruídos pela pesquisadora sobre o objetivo da pesquisa, além de ter sido

solicitada autorização para gravar o áudio e a imagem. Após o grupo focal, o conteúdo foi transcrito.

O público-alvo foi selecionado considerando as variáveis deste estudo, com o objetivo de compreender as experiências e opiniões das pessoas que desempenham papel de líder. Diante disso, os dados coletados auxiliaram na compreensão do assunto e forneceram elementos para a elaboração dos itens das escalas. O roteiro foi desenvolvido com base na literatura existente sobre as variáveis e incluiu as seguintes questões:

1. O que mudou nos arranjos do trabalho a partir de 2020?
2. Como foi feita a gestão do clima organizacional a partir de 2020? Existe clima em equipes virtuais? Como você fez esta gestão? Quais estratégias foram utilizadas?
3. Você nota alguma mudança no seu estilo de liderança a partir de 2020? O que mudou? Como você aprendeu a lidar com os desafios impostos?
4. A maneira de você gerenciar o desempenho dos seus liderados mudou a partir de 2020? Você acha que o seu próprio desempenho mudou? Como?
5. Você desenvolveu algum novo estilo de liderança, que até então não tinha, a partir de 2020? Funcionou? Como você avaliava a sua própria atuação?
6. É realizado um mapeamento das habilidades/competências de um líder na organização que atua? Identificou-se mudanças durante e após a pandemia?
7. Quais estratégias são utilizadas para gerir o clima organizacional na organização que atua? Há diferença em relação ao modelo de trabalho?

3.3.3 Técnica de análise dos dados

A análise dos dados qualitativos ocorreu pela prevalência e relevância dos relatos dos participantes. Para melhor organização, seguiram-se as etapas propostas por Bardin (2011), que são: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, a inferência e interpretação.

Com os dados coletados por meio do grupo focal, o primeiro passo foi a leitura flutuante, ou seja, a leitura dos relatos dos participantes. Após, foi aplicada a regra da exaustividade, a fim de captar os relatos direcionados a estilos de liderança, clima organizacional e desempenho individual. Na etapa seguinte, referente à regra da representatividade, foram estabelecidos os critérios para a seleção dos participantes, compondo a amostra com líderes do serviço público que geriam equipes diversas, buscando compreender a percepção de um todo sobre as variáveis elencadas. No que tange à homogeneidade, foram

definidos critérios para elaboração do roteiro e padronização de regras para participação no grupo focal.

Quanto à pertinência, o conteúdo do grupo esteve alinhado com os objetivos da pesquisa, uma vez que, com base nos relatos dos participantes, foram construídos itens que contemplassem as variáveis e que pudessem medir a percepção dos demais servidores públicos. Esta etapa teve como objetivo principal compreender a percepção de gestores públicos diante de um novo contexto, com o intuito de subsidiar a construção das medidas. Dessa forma, as respostas não foram submetidas a análises robustas, uma vez que o foco não era o aprofundamento nesta fase.

3.4 Etapa quantitativa

Nesta etapa serão apresentados os participantes da pesquisa, a caracterização do instrumento, as técnicas de coleta e análise dos dados, além das características da amostra.

3.4.1 Participantes da pesquisa: população e amostra

O público-alvo da pesquisa na sua etapa quantitativa foi composto por servidores públicos que ocupavam ou não cargo de liderança, desde que fossem servidores que estivessem ativos durante e após a pandemia de COVID-19, ou seja, no período a partir de 01/01/2020. Além disso, os líderes e os liderados não pertencem, necessariamente, à mesma equipe de trabalho, ou seja, são líderes de equipes distintas e são liderados por outros líderes. O estudo contemplou servidores da administração pública direta e indireta, nos níveis federal, estadual e municipal.

Por abranger ambas as esferas, houve dificuldade em mensurar o tamanho da população, uma vez que não foi encontrada uma plataforma com tais informações. Sendo assim, não foi possível realizar o cálculo amostral para este estudo. Contudo, o *lócus* da pesquisa permanece as organizações públicas brasileiras. O objetivo deste estudo não é generalizar os resultados, mas sim apresentar evidências de validade de medidas que reflitam a realidade no contexto pós-pandemia.

Os participantes foram selecionados por meio da amostragem por conveniência ou acessibilidade. Os questionários foram encaminhados via e-mail e *WhatsApp*. Esta etapa teve como objetivo obter a maior quantidade de percepção possível sobre o tema estudado, além de gerar elementos para a validação das três medidas construídas relativas a clima organizacional, estilos de liderança e desempenho individual.

3.4.2 Caracterização do instrumento de pesquisa

3.4.2.1 Procedimento de construção dos itens e validação por juízes

Após a realização do grupo focal, no qual participaram seis gestores públicos, foram realizados os seguintes passos para a construção dos itens que compuseram as medidas de clima organizacional, estilos de liderança e desempenho individual:

a) A gravação do grupo focal teve uma duração média de 1h30hs. Como o grupo ocorreu por meio do *Microsoft Teams*, a plataforma forneceu uma transcrição da gravação, permitindo uma leitura prévia das falas e a correção de algumas sentenças. Em seguida, foram destacadas as principais ideias apresentadas pelos participantes.

b) O segundo passo consistiu na criação de uma tabela com as principais ideias do grupo focal.

c) Nesta etapa as ideias selecionadas foram reescritas em formato de afirmações, ou seja, em formato de itens. Assim, na primeira coluna constava a numeração do item, na segunda, o item em si, na terceira, a variável à qual o item pertencia, e, na última coluna, a dimensão do fator. Este foi o esboço inicial da construção e organização dos itens.

d) Por fim, os itens foram redigidos para contemplar o modelo 1 (líder) e modelo 2 (liderado), bem como os períodos de análise durante a pandemia e pós-pandemia (2020 e 2024). Ademais, em conjunto com o professor orientador desta dissertação, foram avaliadas a clareza e pertinência dos itens, havendo alteração do texto e exclusão de alguns itens por tratarem do mesmo conteúdo. Assim, restaram 75 itens.

Ao redigir os itens do questionário, notou-se uma coerência entre os participantes sobre a variável desempenho individual. Nos relatos observou-se que as afirmações se referiam à gestão do desempenho, como: planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão (Nankervis & Compton, 2006). Logo, cada sentença foi construída de modo que representasse uma das dimensões mencionadas. Além disso, em relação aos estilos de liderança, os relatos referiam-se às ações tomadas por eles e por colegas que se alinhavam à liderança transformacional e transacional. No que diz respeito ao clima organizacional, foram citadas diversas dimensões, mas as que obtiveram maior ênfase entre os participantes foram o relacionamento interpessoal e a liderança.

De forma geral, a construção dos itens considerou alguns critérios descritos por Pasquali (2009), sendo eles: objetividade, clareza, relevância, precisão, amplitude e equilíbrio. Além dos critérios elencados, considerou-se também as recomendações de Brandão e Bahry (2005), que consistem em evitar: redação extensa, uso de termos técnicos, abstrações,

duplicidades, irrelevâncias, ambiguidades, obviedades e uso de verbos que não indiquem uma ação concreta.

Após a finalização da etapa mencionada anteriormente, foi realizada a validação por juízes com o objetivo de analisar se os itens estavam adequados, precisos e relevantes para descrever as variáveis desempenho, estilos de liderança e clima organizacional em ações observáveis. Em suma, a finalidade principal da validação por juízes consiste em avaliar o quanto os itens selecionados para medir a construção teórica conseguem representar as dimensões dos conceitos (Vieira & Bressan, 2022).

Para selecionar os participantes dessa etapa, ou seja, os juízes, foi analisado o perfil dos membros do GepaCO. Destes, foram selecionadas pessoas altamente instruídas e que já estudam ou estudaram o campo abordado neste estudo.

Dessa maneira, foram contatados 5 (cinco) membros, dos quais 3 (três) aceitaram o convite. As duas recusas foram justificadas pela falta de tempo devido às demandas do trabalho no período em que a validação estaria ocorrendo. Entre os 3 (três) especialistas, no período em que foi realizado o contato, uma já possuía o título de doutora, outro estava cursando doutorado e o último já possuía o título de mestre, todos pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UnB. Há uma controvérsia na literatura sobre o número ideal de juízes, variando entre 5 (cinco) a 10 sujeitos, mas, além da quantidade, outros fatores precisam ser considerados, como: formação, disponibilidade, qualificação e características do instrumento (Vieira & Bressan, 2022).

Posto isso, a validação por juízes avaliou os seguintes quesitos: a) a qual variável (desempenho individual, estilos de liderança e clima organizacional) o item pertencia; b) a qual dimensão da variável selecionada o item pertencia; c) qualquer observação sobre redação, pertinência, clareza e afins. Para tanto, foi compartilhada uma planilha no *Google Drive*, de forma individual, para cada juiz. Na primeira aba estavam todas orientações sobre o preenchimento, bem como a explicação das variáveis e dimensões. Nas demais abas encontravam-se os itens em uma coluna, tanto na ótica do líder, como do liderado, e nas seguintes colunas, a variável e dimensão que deveriam ser selecionadas. Foi utilizada uma lista suspensa para que fosse possível indicar apenas uma variável e dimensão entre aquelas definidas. Por fim, havia um campo para redação livre, caso o participante desejasse acrescentar sugestão, dúvida e nova redação do item.

Com a validação por juízes, na versão do liderado houve a exclusão de 26 itens e 5 (cinco) alterações de redação; na ótica do líder, foram excluídos 33 itens e feitas 8 (oito) alterações de redação. Ao chegar à versão final os itens foram organizados novamente,

alinhados com sua respectiva variável e dimensão e repassados para o formulário *online*. A próxima subseção apresenta os itens de cada medida na sua versão final.

3.4.2.2 Medida de Estilo de Liderança

O questionário abordou itens que analisaram diferentes estilos de liderança, considerando as estratégias utilizadas por líderes para atuarem em um contexto pós-pandemia. Para construção dos itens baseou-se na literatura e na percepção de gestores compartilhadas durante o grupo focal:

- **Orientação para pessoas:** itens que foram ao encontro de uma abordagem mais interessada no relacionamento interpessoal, mudança, motivação, flexibilidade e comunicação ativa;
- **Orientação para tarefas:** itens relacionados à troca entre líder e liderado, foco nos resultados.

Posto isso, a definição operacional de estilos de liderança utilizada nesta pesquisa tem como referência Mourão et al. (2016) e Burns (1978), que demonstram características do estilo orientado para pessoas (transformacional), onde a preocupação é o desenvolvimento e bem-estar do subordinado, e o orientado para tarefas (transacional), no qual a preocupação está relacionada aos resultados e cumprimento das metas e prazos.

A escala utilizada foi tipo *Likert* de 7 pontos, com os seguintes níveis de concordância: 1 - discordo totalmente; 2 - discordo parcialmente; 3 - discordo; 4 - neutro; 5 - concordo; 6 - concordo parcialmente; 7 - concordo totalmente. Além disso, a escala contemplou dois períodos, 2020 e 2024. A Tabela 6 demonstra os itens que fazem parte dessa medida para líderes e liderados. Destaca-se que o sentido das sentenças é o mesmo, o que muda é a redação dos itens, de maneira que o liderado avalia o líder, e o líder se autoavalia.

Tabela 6
Itens da medida de estilos de liderança

Nº	Item - líder	Item - liderado
1	Meu gestor distribui adequadamente as metas do setor.	Distribuo adequadamente as metas do setor.
2	Meu gestor oferece suporte necessário para o alcance dos objetivos organizacionais.	Ofereço o suporte necessário para o alcance dos objetivos organizacionais.
3	Meu gestor elogia meu trabalho quando é bem realizado.	Elogio meu liderado quando o trabalho foi bem realizado.
4	A distribuição das tarefas é realizada de acordo com as habilidades e competências de cada liderado.	Realizo a distribuição das tarefas de acordo com as habilidades e competências de cada liderado.

5	Meu gestor está atento à sobrecarga da minha jornada de trabalho.	Estou atento à sobrecarga da jornada de trabalho dos meus liderados.
6	Meu gestor está atento se possuo uma boa infraestrutura que possibilite realizar minhas tarefas.	Estou atento se meus liderados possuem uma boa infraestrutura que possibilite a realização das tarefas.
7	Meu gestor ainda vem se adaptando na forma de conduzir a equipe em relação às mudanças decorrentes da pandemia de COVID-19.	Ainda estou me adaptando à forma de conduzir a equipe em relação às mudanças decorrentes da pandemia de COVID-19.
8	Meu gestor realiza momentos de diálogos e trocas entre os liderados.	Realizo momentos de diálogos e trocas com meus liderados.
9	Meu gestor dá ênfase aos prazos das tarefas.	Dou ênfase aos prazos das tarefas.
10	Meu gestor demonstra preocupação com minha saúde mental.	Preocupo-me com a saúde mental dos meus liderados.
11	Recebo orientação do meu gestor para execução das tarefas.	Dou orientação aos meus liderados para executarem as tarefas.
12	Meu gestor conversa comigo sobre eventuais problemas em casa enfrentados por mim.	Converso com os meus liderados sobre eventuais problemas em casa enfrentados por eles.
13	Meu gestor está mais empático com a equipe após o período pandêmico.	Estou mais empático com a minha equipe após o período pandêmico.
14	Meu gestor continua incentivando a volta do trabalho 100% presencial.	Continuo incentivando a volta do trabalho 100% presencial.
15	Meu gestor desenvolve novas habilidades para liderar a equipe na busca por melhores resultados.	Desenvolvo novas habilidades para liderar minha equipe na busca por melhores resultados.
16	Meu gestor desenvolve novas habilidades para liderar a equipe na busca por um ambiente saudável.	Desenvolvo novas habilidades para liderar minha equipe na busca por um ambiente saudável.
17	Meu gestor está criando novos estilos de liderança para atingir os resultados no período pós-pandemia.	Estou criando novos estilos de liderança para atingir os resultados no período pós-pandemia.
18	Meu gestor está criando novos estilos de liderança para motivar a equipe no período pós-pandemia.	Estou criando novos estilos de liderança para motivar a equipe no período pós-pandemia.
19	Meu gestor utiliza estratégias adequadas de comunicação com os liderados.	Utilizo estratégias adequadas de comunicação com os meus liderados.

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

3.4.2.3 Medida de Clima Organizacional

A medida referente a clima organizacional foi construída a partir dos relatos dos participantes do grupo focal e teve como dimensões relacionamento interpessoal e liderança, utilizando uma escala tipo *likert* de 7 pontos: 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente):

- **Relacionamento interpessoal:** indica se os servidores percebem cooperação, comunicação, ambiente de apoio, entre outros, após a pandemia, se os fatores são positivos e contribuem para um clima organizacional saudável;
- **Liderança:** percepção do servidor na condução, suporte, motivação e planejamento do líder em relação ao liderado.

Portanto a definição operacional de clima organizacional é composta pelas dimensões de liderança e relacionamento interpessoal (Tamayo, 1999; Santos et al., 2019). Ambas são variáveis antecedentes de clima organizacional e que sofreram mudanças após a pandemia de COVID-19, conforme foi discutido no referencial teórico. Na Tabela 7 estão os itens que fazem parte dessa medida para os líderes e liderados.

Tabela 7

Itens da medida de clima organizacional

Nº	Item - líder	Item - liderado
1	A abertura entre os meus colegas de trabalho para esclarecer dúvidas promove um ambiente positivo.	A abertura entre os meus colegas de trabalho para esclarecer dúvidas promove um ambiente positivo.
2	O respeito mútuo entre mim e os liderados promove um ambiente agradável	O respeito mútuo entre mim e o gestor promove um ambiente agradável
3	O clima organizacional vem se deteriorando em virtude das distintas modalidades de trabalho.	O clima organizacional vem se deteriorando em virtude das distintas modalidades de trabalho.
4	Para mim, o clima organizacional depende do trabalho ser realizado de forma presencial.	Para mim, o clima organizacional depende do trabalho ser realizado de forma presencial.
5	O fato de as reuniões de equipe tratarem apenas de assuntos do trabalho torna o ambiente agradável.	O fato de as reuniões de equipe tratarem apenas de assuntos do trabalho torna o ambiente agradável.
6	A equipe está motivada com a possibilidade de trabalhar de forma híbrida.	A equipe está motivada com a possibilidade de trabalhar de forma híbrida.
7	Para mim, a pandemia ainda afeta o relacionamento com meus colegas de trabalho.	Para mim, a pandemia ainda afeta o relacionamento com meus colegas de trabalho.
8	Para mim, ainda hoje, existe ruptura das relações interpessoais com outras equipes da organização.	Para mim, ainda hoje, existe ruptura das relações interpessoais com outras equipes da organização.
9	Os relacionamentos informais entre os colegas contribuem para a melhoria do clima organizacional no período pós-pandemia.	Os relacionamentos informais entre os colegas contribuem para a melhoria do clima organizacional no período pós-pandemia.
10	As atividades realizadas possibilitam interação cooperativa com outros colegas.	As atividades realizadas possibilitam interação cooperativa com outros colegas.
11	Os conflitos interpessoais entre os colegas geram um ambiente desagradável.	Os conflitos interpessoais entre os colegas geram um ambiente desagradável.

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

3.4.2.3 Medida de desempenho no trabalho

Por fim, a medida de desempenho no trabalho também foi construída a partir dos relatos dos participantes do grupo focal em consonância com a literatura. Ao abordar sobre a variável, notou-se que os itens estavam alinhados com as etapas do ciclo de gestão do desempenho. Dessa maneira, os itens foram divididos nas seguintes dimensões (Coelho Júnior, 2011; Coelho Júnior et al., 2016):

- a) **Planejamento:** nesta etapa o gestor deve definir padrões de execução, critérios de monitoramento e avaliação, além de estabelecer uma comunicação contínua e divulgação de expectativas de desempenho;
- b) **Execução:** espera-se que as competências adquiridas sejam demonstradas de forma efetiva, de forma a gerar resultados que agreguem ao seu papel. Nesta etapa, os fatores situacionais, de contexto e da tarefa são fundamentais para se definir um bom ou mau desempenho;
- c) **Monitoramento:** é necessário que o gestor desenvolva estratégias para acompanhar o que o indivíduo faz. Ela é de natureza formativa, uma vez que permite um redirecionamento durante a execução do plano de trabalho;
- d) **Avaliação:** significa atribuir um juízo de valor em relação ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo e equipes em um determinado período;
- e) **Regulação do desempenho:** o quanto o servidor percebe que o seu trabalho contribui para o atingimento da missão organizacional.

A definição operacional de desempenho individual utilizada neste estudo abrange o desempenho na tarefa e contextual, ou seja, a medida considera o comportamento manifestado pelo indivíduo que se relaciona à atribuição do seu cargo (tarefa) e o comportamento emergente que se relaciona ao contexto psicossocial da organização (contextual) (Sonnetag & Frese, 2002; Coelho Júnior, 2009). Na Tabela 8 são apresentados os itens que fazem parte dessa medida.

Tabela 8*Itens da medida de desempenho individual*

Nº	Item - líder	Item - liderado
1	Realizo <i>feedbacks</i> periódicos sobre as entregas dos meus liderados.	Meu gestor realiza <i>feedbacks</i> periodicamente sobre as minhas entregas.
2	Realizo a entrega das tarefas sob minha responsabilidade com celeridade.	Realizo a entrega das tarefas com celeridade.
3	A qualidade das entregas é primordial no meu trabalho.	A qualidade das entregas é primordial no meu trabalho.
4	Contribuo no trabalho de acordo com aprendizados que estou adquirindo.	Contribuo no trabalho de acordo com aprendizados que estou adquirindo.
5	Mantenho uma comunicação ativa de forma a interagir com outras pessoas.	Mantenho uma comunicação ativa de forma a interagir com outras pessoas.
6	Organizo minhas tarefas para atingir o que é esperado de mim.	Organizo minhas tarefas para atingir o que é esperado de mim.
7	Estabeleço limites de horário de trabalho para mim.	Estabeleço limites de horário de trabalho para mim.
8	A flexibilidade de tempo me proporciona realizar bem minhas tarefas.	A flexibilidade de tempo me proporciona realizar bem minhas tarefas.
9	Avalio que meu desempenho está satisfatório.	Avalio que meu desempenho está satisfatório.
10	Sei o que é esperado de mim.	Sei o que é esperado de mim.
11	Repactuo as metas em função do teletrabalho obrigatório.	Meu gestor repactua as metas em função do teletrabalho obrigatório.
12	A redação e apresentação de relatórios é uma forma de acompanhar meu desempenho.	A redação e apresentação de relatórios é uma forma de acompanhar meu desempenho.
13	Tenho dificuldades para trabalhar de casa.	Tenho dificuldades para trabalhar de casa.
14	O meu desempenho é baseado nas entregas realizadas, em vez de apenas marcar presença ou ter frequência.	O meu desempenho é baseado nas entregas realizadas, em vez de apenas marcar presença ou ter frequência.
15	O desempenho é monitorado periodicamente.	O desempenho é monitorado periodicamente.

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

3.4.2.4 Dados sociodemográficos e profissionais

Foram coletados dados referentes aos participantes, tais como: idade, sexo, escolaridade, estado onde reside, tempo de serviço, tamanho da equipe e modalidade de trabalho atual. As informações foram importantes para traçar o perfil, bem como realizar o cruzamento dos dados e testar como sendo variável preditora de desempenho individual.

3.4.3 Procedimento de coleta de dados

Todos os itens foram organizados em um formulário *online*. Na página inicial havia o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE), onde estava explicado o objetivo da pesquisa, o tempo estimado para resposta e o público de interesse. Foi garantida a confidencialidade do participante, bem como o uso das respostas apenas para fins acadêmicos. Foi informado que os dados seriam analisados de forma conjunta, não havendo qualquer individualização.

A divulgação do questionário ocorreu de diversas formas: foi encaminhado para colegas que atendiam os requisitos, divulgado nas redes sociais (Instagram, LinkedIn e Facebook) e grupos do *WhatsApp*. Foi ainda acionada a ouvidoria do Fala.BR, uma plataforma do poder executivo federal que é utilizada para esclarecer dúvidas, realizar consultas e solicitações. Assim, foi redigido um requerimento e enviado para órgãos públicos. A coleta de dados ocorreu do dia 12/07/2024 a 30/08/2024. Ao final, obteve-se uma amostra de 278 respondentes. Todas as respostas foram registradas de maneira automática e segura, e os dados foram exportados para *softwares* estatísticos.

3.4.4 Técnica de análise dos dados

Para a análise, os dados coletados foram preparados e padronizados em uma planilha de *Microsoft Excel* na versão 2012, e, em seguida, foram migrados para o *software* de análise estatística gratuito *Jamovi*, onde foram realizadas as análises descritivas, com a identificação do tamanho da amostra, média, desvio padrão e coeficiente de variação.

Para verificar as evidências de validade das medidas, foi realizada no *Jamovi* a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que identificou as relações entre as variáveis latentes e variáveis observadas. Para tanto, foram realizados os testes para verificar as evidências das medidas – Esfericidade de Barlett e índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) –, aplicando-se Extração Fator de Eixo Principal, Rotação Oblíqua e o critério *eigenvalue*. Além do mais, para identificar a consistência interna das medidas utilizou-se o Alfa de *Cronbach*.

Após a AFE foi realizado o cálculo do escores fatorais, com base nas médias dos respondentes. Este passo foi fundamental para seguir com o teste do modelo de regressão. Com o intuito de reconhecer as relações preditivas entre as variáveis, foi realizada uma análise de regressão múltipla (linear) para cada modelo apresentado, visto que o objetivo dessa regressão foi analisar a relação entre uma ou mais variáveis (Field, 2009; Hair et al., 2009). Além disso, testou-se o efeito preditivo da variável sociodemográfica regime de trabalho a partir da recodificação *Dummy* (transformação das categorias de análise em 0 e 1).

Na análise de regressão buscou-se realizar o cálculo do R^2 para identificar o quanto a variável critério (desempenho individual) foi explicada pelas variáveis antecedentes (clima organizacional, estilos de liderança e sociodemográfica). Ademais, foi realizada Análise de Variância (ANOVA) a fim de comparar as médias do grupo de regime de trabalho (presencial, remoto ou híbrido) e identificar se elas diferiam significativamente (Field, 2009).

3.4.5 Amostra

Antes de iniciar a análise dos resultados considera-se importante compreender o perfil amostral deste estudo. A amostra total da pesquisa foi composta por 278 servidores públicos, divididos em cargos de liderança (42,8%) e outro que não ocupa cargo de liderança (57,2%). Grande parcela dos respondentes são do gênero feminino (51,8%). Além do mais, os participantes possuem um alto nível de instrução, visto que a maioria possui pós-graduação, *Master Business Administration* (MBA) ou especialização (53,6%). Em relação ao estado civil, maior parte são casados (65,5%). No que tange à idade, parcela significativa possui entre 36 e 45 anos (38,5%).

Apesar de haver uma pluralidade em relação aos estados que os participantes residem, a maioria é do Distrito Federal – DF (75,2%). Sobre qual esfera da administração pública eles fazem parte, a maioria é da administração direta (82,7%) e a modalidade de trabalho predominante adotada atualmente é o presencial (73,7%). A Tabela 9 demonstra os dados referentes à amostra estudada.

Tabela 9*Amostra*

Variável	Frequência	%
Gênero		
Feminino	144	51,8
Masculino	134	48,2
Escolaridade		
Doutorado	12	4,3
Ensino Fundamental	1	0,4
Ensino Médio	7	2,5
Ensino Superior	52	18,7
Mestrado	55	19,8
Pós-doutorado	2	0,7
Pós-graduação/ Especialização / MBA	149	53,6
Estado Civil		
Casado(a)	182	65,5
Divorciado(a)	29	10,4
Separado(a)	8	2,9
Solteiro(a)	59	21,2
Idade		
Até 25 anos	1	0,4
De 26 a 35 anos	49	17,6
De 36 a 45 anos	107	38,5
De 46 a 55 anos	89	32,0
Acima de 55 anos	32	11,5
Estado		
AL - Alagoas	1	0,4
BA - Bahia	2	0,7
CE - Ceará	1	0,4
DF - Distrito Federal	209	75,2
ES - Espírito Santo	9	3,2
GO - Goiás	9	3,2
MA - Maranhão	1	0,4
MG - Minas Gerais	10	3,6
MT - Mato Grosso	2	0,7
PA - Pará	1	0,4
PB - Paraíba	3	1,1
PE - Pernambuco	3	1,1
PR - Paraná	4	1,4
RJ - Rio de Janeiro	10	3,6
RN - Rio Grande do Norte	2	0,7
RR - Roraima	1	0,4
RS - Rio Grande do Sul	2	0,7
SC - Santa Catarina	3	1,1
SP - São Paulo	5	1,8
Esfera da Administração Pública		
Direta	230	82,7
Indireta	48	17,3
Modalidade		
Híbrido	54	19,4
Presencial	205	73,7
Remoto	19	6,8

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

No próximo Capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da análise quantitativa, em que foram utilizadas a AFE, a Regressão Linear e a ANOVA.

4 RESULTADOS

Neste Capítulo são apresentados os resultados obtidos na etapa quantitativa, incluindo as análises estatísticas e os testes das hipóteses construídas com base no modelo teórico hipotetizado. Assim, são examinadas as relações preditivas entre os estilos de liderança e o clima organizacional em relação ao desempenho individual. Além disso, neste Capítulo são expostas as evidências de validade das medidas.

4.1 Análise Fatorial Exploratória das escalas construídas

Antes de realizar as análises fatoriais, os dados obtidos foram testados quanto à sua normalidade, como sugerem Tabachnick e Fidell (2007). Sendo assim, foi realizado o teste de *Shapiro-Wilk* e identificou-se que as respostas dos itens não apresentaram uma distribuição normal.

Portanto, o eixo utilizado na AFE foi fator de eixo principal (*principal axis factoring - PAF*), uma vez que este método fornece melhores resultados quando não há normalidade entre os dados (Costello & Osborne, 2005; Damásio, 2012). A rotação adotada foi oblíqua, *oblimin*, pois permite que os fatores sejam correlacionados, não delimitando a interação entre os mesmos.

A AFE foi realizada com foco em três grupos distintos: amostra total, amostra dos liderados e amostra dos líderes. Essa análise abrange os anos de 2020 e 2024, permitindo uma comparação dos resultados ao longo do tempo. Assim, os resultados são apresentados divididos em duas seções:

- a) Resultados de 2020 referentes à amostra total, líderes e liderados;
- b) Resultados de 2024 referentes à amostra total, líderes e liderados;

Destaca-se que os itens que compõem cada dimensão das medidas com suas devidas cargas fatoriais encontram-se no Apêndice A.

4.2 Análise Fatorial Exploratória das escalas (2020)

A seguir, serão apresentadas as estruturas fatoriais de cada medida construída referente ao período 2020. No modelo serão apresentados os fatores com os respectivos valores de *eigenvalue*, cargas fatoriais, porcentagem de variância e alfa de *Cronbach*.

4.2.1 Medida de clima organizacional – 2020

4.2.1.1 Liderado

O índice encontrado na aplicação do teste KMO para os dados referentes a clima organizacional cujos respondentes eram liderados foi de 0,710. Field et al. (2012) e Hair et al. (2009) apontam que este é um valor bom, visto que o valor mínimo a ser considerado como aceitável é 0,5. Em relação à fatoração, o melhor modelo foi com 2 fatores.

A carga fatorial mostrou o quanto uma variável (item) está correlacionada àquele fator, portanto, os valores das cargas superiores a 0,30 são considerados significantes (Field, 2009). Dessa forma, as cargas fatoriais ficaram entre 0,382 e 0,834. No que tange à variância explicada, que se refere à parte da variância comum que um fator ou grupo de fatores conseguem extrair de um determinado conjunto de dados (Damásio, 2012), os dois fatores apresentaram uma variância somada de 37,3%. Na área da psicologia, é aceito que soluções fatoriais expliquem menos do que 50% da variância, uma vez que o comportamento humano é complexo de estudar (Damásio, 2012).

O alfa de *Cronbach* é usado para mostrar a confiabilidade de uma estrutura fatorial, assim, avalia o grau em que os itens de uma matriz estão correlacionados entre si (Pasquali, 2009). Apesar de não haver um limite mínimo para este coeficiente, Field (2009) afirma que o alfa de *Cronbach* precisa ser de 0,7 - 0,8 para se considerar como aceitável. Entretanto, quando se trata de construtos psicológicos, valores menores que 0,7 podem ser esperados, pois há uma diversidade dos construtos que estão sendo medidos.

Inicialmente, a medida de clima organizacional era composta por dois fatores: relacionamento interpessoal e liderança. Ao realizar a AFE a quantidade de fatores se manteve, entretanto, os itens mostraram outras dimensões diferentes daquelas definidas anteriormente. Os dois fatores apresentaram taxas de confiabilidade medianas, 0,794 e 0,655.

Portanto, os dois fatores da escala de “clima organizacional” são os seguintes: “relacionamento interpessoal”, composto por 6 itens e alfa de 0,794; “modalidade”, que se refere aos distintos modelos de trabalho (presencial, híbrido ou remoto), composto por 4 itens e com alfa de 0,655. Houve a perda de apenas um item: “os conflitos interpessoais entre os colegas geravam/geram um ambiente desagradável”. A Tabela 10 resume os dados da análise de cada fator.

Tabela 10*Estrutura fatorial para a medida clima organizacional – Liderado - 2020*

Fator	Eigenvalue	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1. Relacionamento Interpessoal	2,66	24,2	0,382 a 0,834	0,794
2. Modalidade	1,45	13,1	0,412 a 0,710	0,655

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.2.1.2 Líder

Utilizou-se o mesmo procedimento aplicado para o “Liderado” para a identificação dos escores fatoriais referentes ao “Líder”. O KMO obtido foi de 0,732, indicando uma boa adequação da amostra. Para definir a quantidade de fatores, foi calculado o *eigenvalue*, o que sugeriu três fatores. No entanto, um item isolou-se em um fator. Assim, uma nova análise foi realizada, forçando em dois fatores – “relacionamento interpessoal” e “modalidade”.

De modo geral, os resultados foram satisfatórios: o alfa de *Cronbach* do fator 1, referente a relacionamento interpessoal, foi de 0,787, enquanto para o fator 2, modalidade, foi de 0,676. A variância acumulada foi de 40,5% e houve a perda de um item (“o fato das reuniões de equipe tratarem apenas de assuntos do trabalho tornou/torna o ambiente agradável”). Portanto, a medida manteve-se assim: fator “relacionamento interpessoal”, com 6 itens; fator “modalidade”, com 4 itens. A Tabela 11 apresenta a síntese da estrutura fatorial.

Tabela 11*Estrutura fatorial para a medida clima organizacional – Líder - 2020*

Fator	Eigenvalue	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1. Relacionamento Interpessoal	2,94	26,7	0,332 a 0,892	0,787
2. Modalidade	1,52	13,8	0,369 a 0,38	0,676

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.2.1.3 Amostra total

Em relação à estrutura fatorial de clima organizacional da amostra total, esta foi semelhante às demais. Identificou-se uma variância acumulada de 38,1% e o KMO foi de 0,730. A quantidade de fatores permaneceu a mesma dos modelos anteriores, sendo o alfa de *Cronbach* de 0,814 para “relacionamento interpessoal” e de 0,666 para “modalidade”.

No que tange aos itens de cada fator, o primeiro contou com 5 itens, e o segundo fator com 4 itens. Houve a perda de dois itens devido à carga fatorial ser menor do que 0,3. São eles:

“o fato de as reuniões de equipe tratarem apenas de assuntos do trabalho tornou o ambiente agradável” e “os conflitos interpessoais entre os colegas geravam um ambiente desagradável”. A Tabela 12 demonstra os resultados encontrados.

Tabela 12

Estrutura fatorial para a medida clima organizacional – Amostra Total - 2020

Fator	Eigenvalue	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1. Relacionamento Interpessoal	2,76	25,1	0,409 a 0,863	0,814
2. Modalidade	1,43	13,0	0,483 a 0,713	0,666

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.2.2 Medida de estilos de liderança – 2020

4.2.2.1 Liderado

A análise fatorial também foi empreendida para a escala de estilos de liderança. Inicialmente, a escala foi definida em duas dimensões, transformacional e transacional. No entanto, ao realizar a análise com dois fatores identificou-se que alguns itens compartilharam carga, bem como apresentaram valores de carga fatorial baixos. Em síntese, a organização e a interpretação dos fatores não apresentava lógica. Sendo assim, forçou-se a análise fatorial para um fator, que apresentou resultados satisfatórios. O índice obtido do KMO foi de 0,945, ou seja, uma adequação considerada ótima.

Dessa forma, o único fator dessa escala foi denominado de “equipe”, pois, ao apresentar uma estrutura unifatorial identificou-se que os itens, em conjunto, tendem a refletir as estratégias adotadas pelo líder em prol dos servidores, seja para avaliar a qualidade e entrega das demandas, seja para identificar se há uma relação saudável entre líder e liderado. A estrutura fatorial apresentou uma variância acumulada de 62,7% e a perda de um item “meu gestor incentivou a volta do trabalho 100% presencial”. Assim, a escala contou com 18 itens e apresentou alfa de 0,971. A Tabela 13 apresenta os dados da estrutura fatorial.

Tabela 13

Estrutura fatorial para a medida estilos de liderança – Liderado - 2020

Fator	Eigenvalue	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1. Equipe	11,9	62,7	0,646 a 0,895	0,945

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.2.2.2 Líder

A análise fatorial realizada com os dados obtidos das lideranças apresentou resultados semelhantes aos dos liderados. O índice KMO foi de 0,928 e a variância acumulada foi de 53,7%. Após a realização dos testes para identificar a quantidade de fatores relacionados a essa medida, identificou-se que apenas um fator apresentou ótimos resultados, indicando um modelo adequado.

Portanto, o fator 1, “equipe”, contou com 18 itens e apresentou alfa de 0,954. Um item foi perdido, pois sua carga fatorial era menor do que 0,3. O item foi “continuei incentivando a volta do trabalho 100% presencial.”. A Tabela 14 demonstra a estrutura fatorial dessa medida.

Tabela 14

Estrutura fatorial para a medida estilos de liderança – Líder - 2020

Fator	Eigenvalue	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1. Equipe	10,2	53,7	0,463 a 0,887	0,954

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.2.2.3 Amostra total

No que tange à estrutura fatorial da amostra total, o KMO encontrado foi de 0,957, com variância cumulada de 60,6%. Em relação aos fatores, nota-se que foi semelhante ao modelo de líder e liderado, seguindo para uma estrutura unifatorial, denominada de “equipe”, que apresentou confiabilidade interna de 0,968. Nesse modelo houve a perda de apenas um item, “meu gestor incentivou a volta do trabalho 100% presencial”. A Tabela 15 apresenta uma síntese dos resultados.

Tabela 15

Estrutura fatorial para a medida estilos de liderança – Amostra Total - 2020

Fator	Eigenvalue	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1.Equipe	11,5	60,6	0,605 a 0,900	0,968

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.2.3 Medida de desempenho individual – 2020

4.2.3.1 Liderado

Inicialmente, a escala de desempenho individual foi concebida com cinco dimensões, que correspondem às etapas de gestão do desempenho, sendo elas: planejamento, execução,

acompanhamento, resultado e avaliação. Ao realizar a análise fatorial, identificou-se que a estrutura com cinco fatores era inadequada, uma vez que uma quantidade considerável de itens compartilhava cargas e havia apenas um item em dois fatores. Além disso, ao reler os itens de cada fator percebeu-se que havia uma mistura entre as dimensões, o que dificultou a interpretação de cada fator.

Posto isso, forçou-se a estrutura da análise para dois fatores que apresentaram resultados satisfatórios. O índice do KMO obtido foi de 0,920 e a variância acumulada foi de 54,8%. Portanto, a medida de desempenho individual contou com dois fatores: o primeiro, definido por “execução”, e o segundo, por “entregas”, com alfas de 0,918 e 0,815, respectivamente. Apenas um item não foi retido (“tive dificuldades para trabalhar de casa”). A Tabela 16 apresenta a síntese da estrutura fatorial dessa escala.

Tabela 16

Estrutura fatorial para a medida desempenho individual – Liderado - 2020

Fator	<i>Eigenvalue</i>	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1.Execução	5,04	33,6	0,609 a 0,942	0,918
2.Entrega	3,17	21,1	0,323 a 0,803	0,815

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.2.3.2 Líder

A estrutura fatorial referente às lideranças é semelhante à dos liderados, uma vez que os resultados obtidos foram bem parecidos. Logo, o índice KMO foi de 0,913 e a variância acumulada de 52,4%. A escala de desempenho individual para os líderes é composta por dois fatores. O primeiro fator refere-se à “execução”, e o segundo, às “entregas”, com alfas de 0,881 e 0,901, respectivamente. Nessa estrutura identificou-se a perda do mesmo não retido na versão dos liderados (“tive dificuldades para trabalhar de casa”). A Tabela 17 sintetiza os resultados da estrutura fatorial dessa escala.

Tabela 17

Estrutura fatorial para a medida desempenho individual – Líder - 2020

Fator	<i>Eigenvalue</i>	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1.Execução	4,27	28,4	0,354 a 0,839	0,881
2.Entrega	3,60	24,0	0,609 a 0,962	0,901

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.2.3.3 Amostra total

A estrutura fatorial de desempenho individual para a amostra total apresentou dois fatores. Identificou-se que os itens referentes ao fator “execução” estavam atrelados ao ato de planejar e realizar as tarefas, enquanto o fator “entrega” apresentava itens relacionados à entrega de resultados, bem como fatores que influenciavam essa tarefa fim. As dimensões apresentaram alfas de 0,911 e 0,835, respectivamente.

Além disso, o KMO foi considerado excelente, com valor de 0,933 e a variância acumulada de 52,7%. Nessa estrutura, apenas um item foi excluído devido à sua baixa carga fatorial, sendo ele: “tive dificuldades para trabalhar de casa”. A Tabela 18 apresenta os resultados da estrutura fatorial.

Tabela 18

Estrutura fatorial para a medida desempenho individual – Amostra Total - 2020

Fator	Eigenvalue	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1. Execução	5,06	33,7	0,306 a 0,898	0,911
2. Entrega	2,84	18,9	0,403 a 0,745	0,835

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.3 Análise Fatorial Exploratória das escalas (2024)

Serão apresentadas a seguir as estruturas fatoriais de cada medida construída relativas ao período de 2024. O modelo inclui a descrição dos fatores encontrados com os respectivos valores de *eigenvalue*, cargas fatoriais, porcentagem da variância explicada e coeficientes alfa de Cronbach.

4.3.1 Medida de clima organizacional – 2024

4.3.1.1 Liderado

No que tange à escala de clima organizacional referente aos liderados no período de 2024, não foi observada uma diferença significativa em comparação ao ano de 2020. O índice KMO permaneceu bom, com valor de 0,727, e a variância acumulada dos dois fatores foi de 39,0%. Além disso, o comportamento dos itens entre a distribuição dos fatores foi semelhante à estrutura fatorial de 2020. Portanto, o fator 1 contou com 6 itens e continuou denominado de “relacionamento interpessoal”, com alfa de 0,804, já o fator 2 contou com 4 itens, definido por “modalidade”, e obteve um alfa de 0,644. Nessa estrutura, apenas um item teve uma carga

fatorial menor do que 0,3, o que o fez não compor a escala. O item em questão era “os conflitos interpessoais entre os colegas geram um ambiente desagradável”, o mesmo referente a 2020. Posto isso, a Tabela 19 demonstra a síntese dos resultados obtidos.

Tabela 19

Estrutura fatorial para a medida clima organizacional – Liderado - 2024

Fator	Eigenvalue	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1. Relacionamento Interpessoal	2,84	25,8	0,459 a 0,897	0,804
2. Modalidade	1,45	13,2	0,318 a 0,673	0,644

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.3.1.2 Líder

A estrutura fatorial do líder seguiu os mesmos parâmetros do liderado e obteve resultados semelhantes. O índice KMO foi menor do que o liderado, mas ainda considerado bom, 0,701, e a variância acumulada foi de 40,1%. Além disso, a estrutura contou com dois fatores, denominados de “relacionamento interpessoal” e “modalidade”. O primeiro fator possui 5 itens com alfa de 0,757 e o segundo possui 4 itens, com alfa de 0,582. Neste modelo, dois itens foram extintos devido a sua baixa carga fatorial, sendo eles: “os conflitos interpessoais entre os colegas geram um ambiente desagradável” e “o fato de as reuniões de equipe tratarem apenas de assuntos do trabalho torna o ambiente agradável”. A Tabela 20 apresenta a síntese da estrutura fatorial.

Tabela 20

Estrutura fatorial para a medida clima organizacional – Líder - 2024

Fator	Eigenvalue	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1. Relacionamento Interpessoal	2,58	23,5	0,421 a 0,920	0,757
2. Modalidade	1,83	16,6	0,588 a 0,755	0,582

Fonte: Elaborada pela autora.

4.3.1.3 Amostra total

A estrutura fatorial contemplou dois fatores: “relacionamento interpessoal” com alfa de 0,811, e “modalidade”, com alfa de 0,677. Em relação à quantidade de itens, o primeiro fator contou com 5 itens, e o segundo, com 4 itens. Houve a perda de dois itens: “o fato de as reuniões de equipe tratarem apenas de assuntos do trabalho tornou o ambiente agradável” e “os conflitos interpessoais entre os colegas geram um ambiente desagradável”, os itens excluídos foram os

mesmos do período de 2020. A variância acumulada foi de 39,1% e o KMO de 0,745. A Tabela 21 apresenta a síntese dos resultados.

Tabela 21

Estrutura fatorial para a medida clima organizacional – amostra total - 2024

Fator	Eigenvalue	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1. Relacionamento Interpessoal	2,76	25,1	0,438 a 0,911	0,811
2. Modalidade	1,54	14,0	0,409 a 0,697	0,677

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.3.2 Medida de estilos de liderança – 2024

4.3.2.1 Liderado

Em relação à estrutura fatorial da escala de estilos de liderança, foi identificado o mesmo padrão observado no período de 2020. O comportamento dos itens em relação aos dois fatores (transformacional e transacional) não foi o mais adequado, uma vez que todos os itens do fator 2 apresentaram cargas compartilhadas com o fator 1, além de que apenas 3 itens compuseram o segundo fator. Sendo assim, a estrutura fatorial dessa escala é composta por um fator, denominado “equipe”, que possui 18 itens e um alfa de 0,972. Além disso, esse fator apresentou uma variância de 63,7% e KMO de 0,949. Apenas um item foi desconsiderado da medida: “meu gestor continua incentivando a volta do trabalho 100% presencial”. Dessa forma, a Tabela 22 expressa os resultados obtidos na estrutura fatorial dessa medida.

Tabela 22

Estrutura fatorial para a medida estilos de liderança – Liderado - 2024

Fator	Eigenvalue	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1. Equipe	12,1	63,7%	0,578 a 0,904	0,972

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.3.2.2 Líder

Ao analisar a estrutura fatorial referente aos líderes, os resultados obtidos foram semelhantes ao liderado. A escala também contou com apenas um fator, definido por “equipe”, no qual 17 itens fazem parte. O índice KMO obtido foi de 0,914 e a variância explicada de 49,6%. Houve a perda de dois itens, sendo eles: “estou mais empático com a minha equipe após o período pandêmico” e “continuo incentivando a volta do trabalho 100% presencial”.

Ademais, o fator apresentou um alfa de 0,933. A Tabela 23 demonstra os resultados da estrutura fatorial dessa escala.

Tabela 23

Estrutura Fatorial para a medida estilos de liderança – Líder - 2024

Fator	<i>Eigenvalue</i>	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1. Equipe	9,43	49, 6%	0,320 a 0,886	0,914

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.3.2.3 Amostra total

A estrutura contou com apenas um fator, semelhante aos modelos de líder e liderado. O índice KMO foi de 0,955 e a variância acumulada atingiu 61,3%. Além disso, o alfa de Cronbach apresentou um valor satisfatório de 0,968. O único item excluído foi “continuo incentivando a volta do trabalho 100% presencial”, o que também ocorreu no modelo de 2020. A Tabela 24 apresenta os resultados encontrados.

Tabela 24

Estrutura Fatorial para a medida estilos de liderança – Amostra Total - 2024

Fator	<i>Eigenvalue</i>	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1. Equipe	11,6	61,3	0,547 a 0,909	0,968

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.3.3 Medida de desempenho individual – 2024

4.3.3.1 Liderado

A escala de desempenho individual referente aos líderes seguiu a mesma estrutura fatorial observada no período de 2020. Sendo assim, a medida foi composta por dois fatores, denominados “execução” e “entrega”. O primeiro fator inclui 7 itens, enquanto o segundo fator contou com 6 itens, com alfas de 0,905 e 0,815, respectivamente, ambos com resultados ótimos. O índice KMO foi de 0,899 e a variância acumulada foi de 51,1%. Nessa estrutura fatorial, dois itens compartilharam cargas fatoriais, assim, optou-se por considerar o item com a maior carga fatorial em seu respectivo fator. Além disso, outros dois itens foram excluídos da medida: “estabeleço limites de horário de trabalho para mim” e “tenho dificuldades para trabalhar de casa”. A Tabela 25 apresenta os dados da estrutura fatorial.

Tabela 25*Estrutura Fatorial para a medida desempenho individual – Liderado - 2024*

Fator	Eigenvalue	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1.Execução	4,51	30,1	0,504 a 0,925	0,905
2.Entrega	3,16	21,1	0,539 a 0,735	0,815

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.3.3.2 Líder

A análise fatorial do modelo referente aos líderes demonstrou uma estrutura bem parecida com a do liderado, uma vez que a medida contou com dois fatores e os itens se organizaram entre os fatores de forma semelhante. Assim, a escala é composta por dois fatores, sendo um definido de “execução” e outro de “entrega”, com 8 e 5 itens, respectivamente. A estrutura não abarcou dois itens por apresentar cargas fatoriais menores que 0,3, sendo eles: “estabeleço limites de horário de trabalho para mim” e “tenho dificuldades para trabalhar de casa”. O índice KMO obtido foi de 0,904 e a variância acumulada foi de 48,4%. Além disso, o alfa do primeiro fator foi de 0,932, enquanto do segundo foi de 0,728. Dessa forma, a Tabela 26 apresenta uma síntese dos resultados obtidos.

Tabela 26*Estrutura Fatorial para a medida desempenho individual – Líder - 2024*

Fator	Eigenvalue	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1. Execução	5,45	36,3	0,584 a 0,872	0,932
2. Entrega	1,80	12,0	0,365 a 0,678	0,728

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.3.3.3 Amostra total

A estrutura fatorial para a amostra total apresentou dois fatores: “execução” e “entrega”, cujos valores de alfa foram de 0,924 e 0,811, respectivamente. Ademais, o KMO foi satisfatório, com o valor de 0,916 e a variância acumulada de 49,8%. Dois itens foram excluídos: “tenho dificuldades para trabalhar de casa” e “estabeleço limites de horário de trabalho para mim”, o que é semelhante ao modelo do líder e liderado. A Tabela 27 sumariza os resultados encontrados.

Tabela 27*Estrutura Fatorial para a medida desempenho individual – Amostra total - 2024*

Fator	Eigenvalue	% Variância explicada	Cargas fatoriais	Alfa de Cronbach
1. Execução	4,53	30,2	0,512 a 0,922	0,924
2. Entrega	2,94	19,6	0,453 a 0,750	0,811

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.4 Testes das hipóteses

De acordo com o modelo hipotetizado, a hipótese principal visa identificar as relações preditivas entre estilos de liderança, clima organizacional e desempenho individual. Assim, a relação proposta possui três variáveis e o procedimento estatístico adotado para verificar essas previsões foi a regressão linear múltipla. Essa técnica possibilita a análise do relacionamento de uma variável dependente com outras diversas variáveis independentes, apresentando a melhor previsão através de equação linear (Tabanichnik & Fidell, 2007). No modelo teórico hipotético também é demonstrado que as variáveis sociodemográficas fazem parte das variáveis antecedentes.

Conforme apresentado nas subseções anteriores, a variável estilo de liderança transformacional e transacional se agruparam no Fator 1, denominado de “equipe”. Já em relação ao clima organizacional, as dimensões também foram alteradas em relação ao que foi definido nas hipóteses, logo, tal variável possui dois fatores, sendo eles: “relacionamento” e “modalidade de trabalho”. O mesmo ocorreu com a variável critério, desempenho individual, as dimensões planejamento, execução, monitoramento e avaliação se agruparam, formando dois fatores: “execução” e “entrega”. A partir do comportamento empírico das variáveis, diferente do modelo hipotetizado, condicionará a apresentação e análise das hipóteses adiante.

Após realizar o cálculo do escore fatorial e recodificar as variáveis sociodemográficas, seguiu-se para a regressão dos dois modelos referentes aos anos de 2020 e 2024. Sendo assim, será apresentado os dois modelos (líder e liderado) do ano 2020 e após isso o de 2024. Iniciando pelo período de 2020, no modelo de líderes, a Tabela 28 demonstra os índices obtidos.

4.4.1 Modelos referentes ao período de 2020

O modelo apresentado na Tabela 28 demonstra as relações de previsão entre a variável critério e as variáveis preditoras no ano de 2020, considerado o ápice da pandemia de COVID-19.

Tabela 28

Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “execução”, na ótica dos líderes, 2020.

Preditor	B	Erro-padrão	t	Beta	Sig.
Intercepto	0.50	0.26	1.86		0.065
CL_Relacionamento_2020	0.20	0.07	2.65	0.20	0.009*
CL_Modalidade_2020	-0.01	0.03	-0.52	-0.02	0.601
EL_Equipe_2020	0.67	0.07	9.06	0.70	< .001*
Regime de Trabalho	0.02	0.14	0.21	0.00	0.834
R ² = 0,774					
R ² Ajustado = 0,766					

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Os resultados encontrados nesse modelo empírico de regressão demonstraram um R² ajustado de 0,76, ou seja, esse conjunto de variáveis é responsável por explicar 76,6% da variância da variável critério. Além disso, somente o estilo de liderança “equipe” apresentou uma predição alta com a variável critério (desempenho individual) (Beta = 0,70) e esta mesma dimensão mostrou-se significativa ao modelo ($p < .001$). Nota-se também que o fator “relacionamento” apresentou um impacto moderado no desempenho individual (Beta = 0,20; $p = 0,009$). Portanto, o modelo acima, corrobora com as hipóteses H1 e H2.

A Tabela 29 apresenta os índices obtidos em relação ao fator 2 da variável critério, a “entrega”.

Tabela 29

Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “entrega”, na ótica dos líderes, 2020

Preditor	B	Erro-padrão	t	Beta	Sig.
Intercepto	0.86	0.32	2.64		0.009*
CL_Relacionamento_2020	0.39	0.09	4.09	0.36	< .001*
CL_Modalidade_2020	-0.04	0.04	-0.92	-0.04	0.360
EL_Equipe_2020	0.55	0.09	6.04	0.53	< .001*
Regime de Trabalho	0.37	0.17	2.15	0.11	0.033*
R ² = 0,714					
R ² Ajustado = 0,704					

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Esse segundo modelo apresentou um R² ajustado de 0,70, assim, cerca de 70% da variação da variável desempenho individual pode ser explicada pelo modelo empírico. Nota-se que ao alterar o fator da variável critério, clima organizacional (Beta = 0,36) e estilo de liderança (Beta = 0,531) demonstraram uma alta influência sobre o desempenho individual dos

servidores, além de serem significativos ao modelo. Ademais, o regime de trabalho mostrou-se significativo ($p = 0,033$) e apresentou influência (Beta = 0,11). Logo, as hipóteses sobre a predição entre estilo de liderança (H1), clima organizacional (H2), regime de trabalho (H3a) sobre desempenho são confirmadas.

As próximas Tabelas referem-se ao modelo de regressão dos liderados, do período de 2020.

Tabela 30

Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “execução”, na ótica dos liderados, 2020

Preditor	B	Erro-padrão	t	Beta	Sig.
Intercepto	3.02	0.31	9.76		< .001*
CL_Relacionamento_2020	0.40	0.08	4.96	0.45	< .001*
CL_Modalidade_2020	-0.04	0.04	-1.05	-0.06	0.292
EL_Equipe_2020	0.21	0.06	3.20	0.29	0.002*
Regime de Trabalho	-0.09	0.15	-0.62	-0.03	0.533
R ² = 0,508					
R ² Ajustado = 0,495					

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

A Tabela 30 demonstra que, no modelo de regressão para os liderados, o fator que apresentou maior influência sobre desempenho individual foi o fator 1, “relacionamento”, da variável preditora clima organizacional (Beta=0,45). Além disso, ele foi estatisticamente significativo ($p < .001$). O escore “equipe” também apresentou influência sobre a variável critério (Beta = 0,29) e foi significativo no modelo ($p = 0,002$). Além do mais, o R² ajustado foi de 49,5%. Isso indica que as hipóteses H4 e H5 foram confirmadas.

Ao comparar os resultados dessa regressão com o modelo dos líderes, percebe-se que a predição das variáveis muda. Ou seja, enquanto no modelo dos líderes o estilo de liderança apresentou um impacto positivo no desempenho dos servidores públicos, no modelo dos liderados a variável clima organizacional assume maior relevância. Isso sugere que, dependendo do tipo de cargo (liderado ou liderança), determinados fatores possuem maior relevância e tendem a impactar a variável critério, conforme observado antes da pandemia. A Tabela 31 apresenta os índices obtidos em relação ao fator 2 da variável critério, a “entrega”.

Tabela 31*Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “entrega”, na ótica dos liderados, 2020*

Preditor	B	Erro-padrão	t	Beta	Sig.
Intercepto	0.25	0.27	0.92		0.357
CL_Relacionamento_2020	0.40	0.07	5.62	0.36	< .001*
CL_Modalidade_2020	-0.01	0.04	-0.27	-0.01	0.781
EL_Equipe_2020	0.50	0.05	8.58	0.55	< .001*
Regime de Trabalho	0.23	0.13	1.68	0.06	0.094
R ² = 0,751					
R ² Ajustado =0,744					

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Neste modelo, o fator da variável critério se refere às “entregas”, que, neste estudo, representa o resultado da execução, bem como fatores que influenciam, tais como: maneiras de monitoramento, flexibilidade na entrega das tarefas e limites de jornada de trabalho. Nota-se que nos resultados as variáveis preditoras, estilo de liderança (Beta = 0,36) e clima organizacional (Beta = 0,55) são significativas no modelo ($p < .001$) e apresentam um bom efeito sobre o desempenho dos servidores. Assim, as hipóteses H4 e H5 foram confirmadas.

O modelo demonstrou que 74,4% da variância é explicada por essas variáveis dependentes, um índice considerado bom. Portanto, o modelo apresentado corrobora com as hipóteses elencadas anteriormente referentes ao período de 2020.

4.4.2 Modelos referentes ao período de 2024

Os próximos modelos irão apresentar os resultados obtidos nas análises de regressão para o período de 2024, após a pandemia de COVID -19. Reitera-se que os fatores das variáveis se mantiveram os mesmos em relação ao período de 2020, como explicado na AFE. Posto isso, a Tabela 32 demonstra o comportamento das predições em relação ao grupo dos líderes.

Tabela 32*Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “execução”, na ótica dos líderes, 2024*

Preditor	B	Erro-padrão	t	Beta	Sig.
Intercepto	1.11	0.28	3.89		< .001*
CL_Relacionamento_2024	0.15	0.07	2.18	0.16	0.031*
CL_Modalidade_2024	-0.05	0.03	-1.76	-0.08	0.082
EL_Equipe_2024	0.72	0.07	9.83	0.75	< .001*
Regime de Trabalho	-0.13	0.11	-1.22	-0.05	0.224
R ² = 0,754					
R ² Ajustado =0,745					

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Ao comparar os resultados das Tabelas 32 e 33, observa-se que o R^2 ajustado foi discrepante entre elas, sendo 74,5% para o fator “execução” e 47,1% para “entrega”. Percebe-se também que as variáveis preditoras de maior influência na variável critério variaram conforme o fator analisado. Para o fator 1 de desempenho individual, estilo de liderança “equipe” e “relacionamento” de clima organizacional foram significativos no modelo ($p < .001$) e apresentaram um alto impacto ($Beta = 0,75$). Logo, as hipóteses H1 e H2 foram corroboradas.

Já para o fator 2 da variável critério (Tabela 33), tanto o estilo de liderança ($Beta = 0,61$), quanto o regime de trabalho ($Beta = 0,24$), apresentaram uma alta estimativa de impacto, além de serem estatisticamente significativos ($p < .001$). Dessa maneira, as hipóteses H1 e H3a foram confirmadas.

Tabela 33

Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “entrega”, na ótica dos líderes, 2024

Preditor	B	Erro-padrão	t	Beta	Sig.
Intercepto	-0.03	0.55	-0.05		0.954
CL_Relacionamento_2024	0.06	0.13	0.43	0.04	0.664
CL_Modalidade_2024	0.00	0.05	0.07	0.00	0.943
EL_Equipe_2024	0.80	0.14	5.57	0.61	< .001*
Regime de Trabalho	0.78	0.21	3.63	0.24	< .001*
$R^2 = 0,488$					
R^2 Ajustado =0,471					

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Assim, as hipóteses sobre a predição do estilo de liderança e do regime de trabalho sobre o desempenho dos servidores públicos foram confirmadas. Isso indica que, quando o foco é a execução da tarefa, o estilo “equipe” adotado pelo líder influencia significativamente o desempenho. Na perspectiva da entrega, tanto o estilo de liderança, quanto o regime de trabalho utilizado têm uma relação direta com o desempenho. Com as mudanças no ambiente de trabalho decorrentes da pandemia emergiu um estilo de liderança que se distingue do transformacional e transacional, além de tornar a modalidade de trabalho como um preditor direto de desempenho. Por fim, as Tabelas 34 e 35 demonstram o modelo empírico da regressão na ótica dos liderados.

Tabela 34

Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “execução”, na ótica dos liderados, 2024

Preditor	B	Erro-padrão	t	Beta	Sig.
Intercepto	2.96	0.29	10.20		< .001*
CL_Relacionamento_2024	0.41	0.07	5.51	0.50	< .001*
CL_Modalidade_2024	0.07	0.04	1.68	0.09	0.095
EL_Equipe_2024	0.13	0.06	2.21	0.20	0.028*
Regime de Trabalho	-0.02	0.14	-0.17	-0.01	0.859
R ² = 0,479					
R ² Ajustado =0,465					

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

No que tange às Tabelas 34 e 35, que apresentam os modelos de regressão do liderado, observa-se uma inversão em relação aos modelos empíricos do líder. O R² ajustado para o primeiro fator, “execução” é de 46,5%, enquanto para o fator 2, “entrega” é de 71,9%. No primeiro modelo (Tabela 34) nota-se que “relacionamento” e “equipe” foram significativas ($p < .001$), apresentando um impacto relevante sobre a variável critério, o desempenho individual (Beta = 0,50; Beta = 0,28). Assim, as hipóteses de clima organizacional (H5) e estilos de liderança (H4) foram confirmadas.

Tabela 35

Modelo empírico – variável critério: desempenho individual, fator “entrega”, na ótica dos liderados, 2024

Preditor	B	Erro-padrão	t	Beta	Sig.
Intercepto	-0.10	0.28	-0.37		0.705
CL_Relacionamento_2024	0.38	0.07	5.19	0.34	< .001*
CL_Modalidade_2024	0.09	0.04	2.06	0.08	0.041*
EL_Equipe_2024	0.46	0.06	7.71	0.51	< .001*
Regime de Trabalho	0.77	0.14	5.41	0.23	< .001*
R ² = 0,726					
R ² Ajustado =0,719					

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Já no segundo modelo (Tabela 35), três variáveis preditoras (clima organizacional, estilo de liderança e regime de trabalho) apresentaram significância estatística ($p < .001$) e um efeito positivo mais forte sobre a variável critério (desempenho individual), são elas: clima organizacional, dimensão “relacionamento” (Beta = 0,34); estilo de liderança, fator “equipe” (Beta = 0,51); e a variável sociodemográfica regime de trabalho (Beta = 0,23).

A maioria das hipóteses foi validada, com exceção apenas da nova dimensão de clima organizacional “modalidade”. Portanto, os resultados obtidos são satisfatórios para uma melhor compreensão dessas novas dimensões e de sua influência sobre a variável critério. Apresenta-se na próxima Seção a análise de variância dos grupos desta amostra.

4.5 Análise de Variância (ANOVA) e estatística descritiva

A análise de variância é uma técnica estatística para comparar as médias de dois ou mais grupos e determinar se há diferenças estatisticamente significativas (Hair et al., 2009). Nesta pesquisa o objetivo desta técnica é avaliar se as médias de clima organizacional, estilos de liderança e desempenho individual diferem significativamente entre os regimes de trabalho (presencial, híbrido e remoto).

Antes de iniciar com a ANOVA, alguns pressupostos foram verificados: normalidade, independência e homoscedasticidade. Com relação à normalidade, a hipótese de distribuição normal dos dados foi rejeitada pelo teste do *Shapiro-Wilk* ($p < 0,05$). Diante desse resultado, optou-se pela utilização da ANOVA de *Kruskal-Wallis*, uma alternativa não paramétrica, que compara as medianas de três ou mais grupos independentes, sem exigir que os dados sigam uma distribuição normal.

Posto isso, os resultados apresentados a seguir serão divididos por período: o primeiro referente a 2020 (líder e liderado) e o segundo a 2024 (líder e liderado).

4.5.1 Análise de Variância (ANOVA) - 2020

Foi realizado o teste de *Kruskal-Wallis* para liderados e líderes com o intuito de avaliar diferenças significativas no clima organizacional, estilos de liderança e desempenho individual entre os regimes de trabalho (presencial, híbrido e remoto). Os resultados não apontaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($p < 0,05$), sugerindo que, no período analisado, os regimes de trabalho não influenciaram diretamente as variáveis analisadas neste estudo. Assim, as médias das avaliações dos respondentes dos diferentes regimes para as variáveis de interesse não apresentaram diferenças significativas.

Tabela 36*Análise de variância da amostra de Liderados – 2020*

Escore	χ^2	df	p	ε^2	Média
Relacionamento_2020	5.34	2	0.06	0.03	4,82
Modalidade_2020	5.23	2	0.07	0.03	3,31
Equipe_2020	0.58	2	0.74	0.00	4,35
Execução_2020	0.32	2	0.85	0.00	5,75
Entrega_2020	0.80	2	0.66	0.00	4,45

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Outro ponto que se destaca são as médias de cada fator da medida nas percepções de líderes e liderados. É notória a diferença: enquanto para os líderes as médias se mantêm acima de 5,00 (Tabela 37), com exceção da dimensão “modalidade” ($M = 3,58$), para os liderados observa-se uma variação nas médias entre os fatores com valores mais baixos (Tabela 36). No caso dos líderes, a medida referia a uma autoavaliação, enquanto para os liderados ela envolvia a avaliação da atuação de seus superiores. Isso demonstra uma diferença nas percepções em relação ao desempenho do líder nas variáveis mencionadas e o que os liderados observam sobre sua liderança.

Tabela 37*Análise de variância da amostra de Líderes – 2020*

Escore	χ^2	df	p	ε^2	Média
Relacionamento_2020	3.57	2	0.16	0.03	5,48
Modalidade_2020	2.15	2	0.34	0.01	3,58
Equipe_2020	0.24	2	0.88	0.00	5,31
Execução_2020	1.26	2	0.53	0.01	5,16
Entrega_2020	0.72	2	0.69	0.00	5,86

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

4.5.2 Análise de Variância (ANOVA) - 2024

Diferente do período de 2020, para 2024 houve diferença estatisticamente significativa entre os regimes de trabalho ($p < 0,05$). No modelo do liderado, nota-se que a dimensão “entrega” apresentou diferença entre as médias do grupo do regime de trabalho (presencial, híbrido ou remoto). Em relação às médias dos fatores, ao compará-las com o período de 2020, é possível notar valores mais altos, tanto para os liderados, quanto para os líderes. Assim, no período pós-pandemia o relacionamento entre os pares, a maneira de liderar e o desempenho na execução e entrega sofreram uma mudança no sentido de melhorias.

Tabela 38*Análise de variância da amostra de Liderados – 2024*

Escore	χ^2	df	p	ε^2	Média
Relacionamento_2024	2.48	2	0.28	0.01	5,01
Modalidade_2024	4.11	2	0.12	0.02	3,19
Equipe_2024	0.05	2	0.97	3.18	4,60
Execução_2024	0.16	2	0.92	0.00	5,92
Entrega_2024	7.72	2	0.02*	0.04	4,52

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Na ótica dos líderes, também foi notória a diferença entre os regimes de trabalho em relação ao fator “entrega” do desempenho individual. Ao analisar em qual regime de trabalho foi significativa, verificou-se que ocorreu entre os modelos híbrido – presencial, semelhante ao do liderado. Isso sugere que há uma diferença na percepção dos servidores em relação ao desempenho, dependendo do regime de trabalho adotado.

Em relação às médias dos escores, fica evidente que ficaram acima de 5,00, com exceção da dimensão “modalidade”. De maneira geral, as médias apresentaram médias de valores mais elevados do que as observadas no modelo dos liderados.

Tabela 39*Análise de variância da amostra de Líderes – 2024*

Escore	χ^2	df	p	ε^2	Média
Relacionamento_2024	3.03	2	0.21	0.02	5,98
Modalidade_2024	4.05	2	0.13	0.03	3,28
Equipe_2024	0.25	2	0.88	0.00	5,81
Execução_2024	0.43	2	0.80	0.00	6,09
Entrega_2024	9.29	2	0.01*	0.07	5,17

Fonte: Elaborada pela autora (2024).

Após a apresentação dos resultados referentes à AFE, egressão Linear Múltipla e Análise de Variância, no próximo Capítulo será apresentada a discussão dos resultados da dissertação.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As escalas construídas para os construtos “clima organizacional”, “estilos de liderança” e “desempenho individual” apresentaram resultados psicométricos satisfatórios. Além disso, os testes realizados para identificar relações entre essas variáveis confirmaram que há uma predição entre clima organizacional e estilos de liderança sobre desempenho individual no trabalho. Os resultados também levantaram questões conceituais relevantes relacionadas às variáveis estudadas e as medidas construídas. A seguir, serão discutidos os principais achados da pesquisa.

5.1 Objetivos e hipóteses

Após a exposição dos resultados do estudo, observa-se que os objetivos propostos foram atingidos. O objetivo principal consistiu em avaliar os efeitos preditivos entre estilos de liderança transacional e transformacional e de dimensões psicossociais de clima organizacional sobre o desempenho de servidores públicos, no contexto durante a pandemia e pós-pandemia. O passo inicial para investigar essa predição foi a construção de três instrumentos capazes de captar a percepção dos servidores públicos em relação às variáveis nos períodos durante a pandemia (2020) e pós-pandemia (2024) de COVID-19.

No que se refere ao construto clima organizacional, inicialmente, as dimensões propostas para compor a escala eram relacionamento interpessoal e liderança. Contudo, ao realizar a AFE, verificou-se que as dimensões foram alteradas para a amostra total, dos liderados e líderes. Identificou-se que “relacionamento interpessoal” permaneceu como uma das dimensões da escala, o que já foi apontado em outros estudos. Tamayo (1999) ao destacarem o clima organizacional como um construto multifacetado, apontaram relacionamento como uma das suas facetas. Em um estudo recente de Estivalet et al. (2024), onde o objetivo era propor dimensões para uma escala que avaliasse a percepção dos servidores públicos sobre o clima organizacional, definida como EPCOSP, identificou-se “interação e cooperação” como as dimensões centrais. Portanto, a dimensão de relacionamento, que abrange aspectos como abertura entre os colegas, respeito, relações informais e conflitos, é de grande relevância para definição de um clima organizacional positivo ou negativo, independentemente do período avaliado, no caso desta pesquisa (2020 ou 2024).

A dimensão "liderança" proposta no modelo hipotetizado perdeu relevância durante o processo de construção da medida. Isso ocorreu porque ao avaliarem os itens relacionados a essa dimensão, os juízes apontaram que eles estavam mais direcionados à variável "estilos de

liderança", deixando poucos itens representativos dessa dimensão no contexto do clima organizacional. Assim, uma nova dimensão emergiu no modelo, denominada "modalidade".

A dimensão "modalidade" incluiu itens como: "o clima organizacional deteriorou/vem se deteriorando em virtude das distintas modalidades de trabalho" e "para mim, o clima organizacional dependia/depende do trabalho ser realizado de forma presencial". Isso indica que o regime de trabalho se tornou uma das facetas do clima organizacional, algo que não era discutido ou apresentado em medidas existentes. Esse fenômeno reflete os efeitos ocasionados pelo período da pandemia, onde, devido às restrições para preservar a saúde, o trabalho remoto foi amplamente adotado. Essa mudança abriu espaço para discussões sobre as vantagens e desvantagens das modalidades de trabalho e seu impacto sobre o clima organizacional.

Embora de forma tímida, alguns estudos já analisavam a influência do regime de trabalho no clima organizacional, apontando efeitos positivos do regime remoto, como: dedicação, diminuição de conflitos, facilidade na comunicação, entre outros (Flores et al., 2021; Santos & Santana, 2023). Contudo, na análise de regressão, o Beta do escore "modalidade" apresentou um valor negativo no período de 2020, sugerindo que, dependendo da modalidade adotada, pode haver impacto negativo no desempenho dos servidores. Esse achado ressalta a necessidade de as organizações públicas repensarem formas de ajustar o regime trabalho, avaliando quais modalidades podem contribuir para a criação de um clima organizacional saudável e, conseqüentemente, a manutenção do desempenho dos servidores. Ademais, foi perceptível que a dimensão de "relacionamento interpessoal" foi significativa na maioria dos modelos de regressão, o que demonstra o quanto ela pode influenciar o desempenho dos servidores públicos.

No que tange à variável "estilos de liderança", foram encontrados achados empíricos interessantes. Iniciando pela medida, a construção da escala contemplou os estilos de liderança transacional e transformacional. Assim, os itens construídos foram embasados na literatura sobre esses dois estilos, bem como nas respostas dos participantes do grupo focal. Burns (1978) apresentou as teorias de ambos os estilos, transacional e transformacional, como uma forma de integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade, e essas teorias continuam sendo amplamente estudadas atualmente.

Ao analisar os resultados da AFE, identificou-se que esses estilos se agruparam tanto no período da pandemia, quanto no pós-pandemia. Ou seja, para influenciar o desempenho de seus liderados, o líder precisa desenvolver habilidades que sejam orientadas tanto para as tarefas, quanto para as pessoas. Esse estilo de liderança foi denominado, neste estudo, como "equipe", caracterizando-se por um líder que se preocupa com os aspectos das tarefas, como

prazos, celeridade, entregas e similares, mas que também está atento à saúde mental, aos problemas familiares, à comunicação e ao bem-estar do liderado.

Esse achado difere dos resultados encontrados na dissertação de Pereira (2022), uma vez que, ao analisar os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* na Câmara do Deputados durante o período pandêmico, observou-se o agrupamento dos estilos transformacional e *laissez-faire* em um fator, enquanto o estilo transacional formou um fator isolado. Além disso, apenas o escore composto pelo estilos transformacional e *laissez-faire* apresentou predição significativa no desempenho dos liderados.

Nessa dissertação verificou-se que o estilo definido como “equipe” apresentou predição sobre a variável desempenho na maioria dos modelos, tanto em 2020 quanto em 2024, para ambas as amostras (líderes e liderado). Logo, o estilo identificado nesse estudo se assemelha ao estilo intitulado como “situacional” desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986). A liderança situacional, baseada na evolução da teoria comportamental (Silva, 2022), já possui registros teóricos há muitos anos. Conforme o referido modelo, não existe um único estilo de liderança adequado para todas as situações. Liderança baseia-se na quantidade de orientação e direção (comportamento da tarefa), na quantidade de apoio socioemocional (comportamento de relacionamento) e no nível de prontidão (maturidade) dos subordinados (Hersey & Blanchard, 1986).

Diante dos resultados referentes à variável estilos de liderança, sugere-se que não há um estilo ideal que seja estático e imutável ao longo do tempo. O estudo aponta para a necessidade de um estilo flexível ao contexto organizacional, permitindo que o líder equilibre aspectos relacionados às pessoas e às tarefas. Assim, é fundamental que os líderes desenvolvam habilidades para diagnosticar e decidir quais ações são necessárias em diferentes situações.

A variável critério desempenho individual apresentou resultados satisfatórios para o instrumento que mede esse conceito no trabalho, sendo composto por dois fatores: “execução” e “entrega”. Verificou-se que o primeiro fator se refere, neste estudo, ao planejamento e à execução das atividades dos servidores públicos. Já o fator “entrega” foi incluído nesta medida porque ao analisar os itens que o compuseram, percebeu-se que estavam relacionados à entrega de relatórios, à celeridade na execução das tarefas e à avaliação e monitoramento do desempenho por meio das entregas.

Observou-se que o instrumento permaneceu consistente para as três amostras e períodos analisados. A medida agrupou as cinco fases do ciclo de gestão do desempenho - planejamento, execução, monitoramento, avaliação e regulação do desempenho - em apenas dois fatores. Isso demonstra que as fases do ciclo são mutáveis e que fatores contextuais podem influenciar as

dimensões do desempenho. O conceito de desempenho é plural e dinâmico, no qual variáveis isoladas ou em interação podem predizer a variância no trabalho (Coelho Júnior, 2016).

De acordo com Sonnentag e Frese (2002), há três perspectivas conceituais ao analisar desempenho do trabalho, sendo uma delas a perspectiva situacional ou contextual, que considera fatores facilitadores ou impeditivos para um bom desempenho. O período da pandemia de COVID-19 trouxe diversas incertezas aos processos de trabalho, com fatores negativos, tais como: isolamento social, insegurança do trabalho, conflito de papéis e excesso de trabalho (Prentice & Thaichon, 2019; Shockley et al., 2021; Spilker & Breaugh, 2021; Nguyen et al., 2022). Contudo, também reforçou ações que impactaram positivamente o desempenho, como: boa comunicação entre equipes e líderes, o estilo de liderança adotado e o suporte aos colegas de trabalho (Gilli et al., 2022; Nguyen et al., 2022; Ni et al., 2022).

Esses achados mostram que o desempenho é essencialmente o comportamento manifestado pelos indivíduos, sendo moldado por vários fatores. Neste estudo ficou evidente que um desses fatores é a estratégia de liderança adotada de acordo com a situação. O modelo de regressão mostrou significância para o estilo de liderança “equipe” e indicou também uma relação entre o escore “relacionamento” de clima organizacional e o desempenho, evidenciando o papel essencial da comunicação e do suporte entre chefia e colegas para um desempenho positivo. Esses fatores foram significativos tanto no período pandêmico, quanto após, o que reforça a importância de ações adotadas em 2020 em um contexto incerto e atípico, e possivelmente continuadas em 2024, com a “normalização” do ambiente de trabalho.

Dessa forma, os resultados e as discussões do estudo confirmaram parcialmente as hipóteses H1, H1a, H1b, H4, H4a e H4b, com os estilos sendo agrupados em um único fator. Em relação ao clima organizacional, apenas as hipóteses referentes ao relacionamento foram confirmadas (H2, H2a, H5, H5a). Neste Capítulo foram apresentadas as discussões relativas aos resultados obtidos, alinhados aos objetivos gerais e específicos. No próximo Capítulo, serão apresentadas as considerações finais, as limitações e as sugestões para estudos futuros.

6 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste estudo foi avaliar empiricamente os efeitos preditivos entre estilos de liderança (transacional e transformacional) e das dimensões psicossociais de clima organizacional sobre o desempenho de servidores públicos, no contexto durante e pós-pandemia de COVID-19. Para atender a esse objetivo, foi realizado um grupo focal com seis gestores públicos, e, posteriormente, a aplicação de um *survey* com 278 servidores de diferentes organizações públicas brasileiras.

Foram construídas e testadas quanto às evidências de validade três medidas, uma para cada variável do estudo. Os itens que compuseram os instrumentos foram redigidos à luz da literatura e das respostas dos participantes do grupo focal. Assim, realizaram-se procedimentos de validação, como a Análise Fatorial Exploratória (AFE), uma vez que foi atingido o número mínimo de respostas por item, e também o teste de regressão, no qual se apresentou um modelo empírico de predição entre estilos de liderança e clima organizacional sobre desempenho individual. Além disso, para identificar diferenças entre os grupos, foi realizada Análise de Variância (ANOVA). Portanto, conclui-se que o objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação foram alcançados.

O primeiro objetivo específico foi: a) descrever evidências de validade das medidas construídas para a pesquisa que possibilitem a avaliação dos estilos de liderança, do clima organizacional e do desempenho individual. Esta etapa foi desenvolvida em dois momentos. O primeiro ocorreu por meio da abordagem qualitativa, com a utilização da técnica do grupo focal com seis gestores públicos e análise de conteúdo das respostas dos participantes. Esse procedimento foi fundamental para a construção de itens alinhados à realidade dos servidores públicos no que se refere a estilos de liderança, clima organizacional e desempenho individual. Após essa fase, os itens foram submetidos à validação por juízes.

O resultado desse processo foi a elaboração das medidas tanto para líderes quanto para os liderados, que compuseram o questionário aplicado à população de servidores públicos. Com as respostas coletadas, iniciou-se o processo de validação das medidas. Para essa etapa, foi utilizado o procedimento de AFE para cada instrumento, o que permitiu concluir que há evidências de validade para as medidas. Para o clima organizacional, foram identificadas duas dimensões “relacionamento interpessoal” e “modalidade”. Para os estilos de liderança, emergiu apenas um fator, “equipe”. Já para o desempenho individual, foram identificadas duas dimensões: “execução” e “entrega”. Os resultados demonstraram novos fatores que precisam ser analisados ao se examinar tais variáveis, sendo que alguns deles surgiram em decorrência

das mudanças ocasionadas pela pandemia, como a dimensão “modalidade” de clima organizacional e “entrega” para desempenho individual.

O segundo objetivo específico foi definido como: b) descrever dimensões do clima organizacional percebidas por servidores públicos durante o período da pandemia e pós-pandemia de COVID-19. Com a aplicação do questionário, foi possível identificar a percepção dos servidores públicos (líderes e liderados) em relação ao clima organizacional nos períodos de 2020 e 2024. Os resultados permitiram verificar que essa variável influencia o desempenho dos servidores públicos em ambos os períodos, sendo que a dimensão com maior impacto sobre o desempenho é o “relacionamento interpessoal”. Isso evidencia a importância de estimular a boa comunicação entre chefias e pares, bem como de proporcionar maior abertura para o suporte nas tarefas. Posto isso, conclui-se que esse objetivo foi plenamente atingido.

O terceiro objetivo: c) descrever estilos de liderança adotados por gestores públicos durante o período da pandemia e pós-pandemia de COVID-19, também foi alcançado. Os resultados reforçaram que a estratégia a ser adotada pelos gestores deve envolver tanto as pessoas, quanto as tarefas, ou seja, é necessário adequar o estilo conforme a situação em que estão inseridos. A pandemia reforçou a importância de as chefias desenvolverem habilidades para identificar o momento adequado de direcionar suas estratégias mais para as pessoas ou mais para as tarefas. Esse estilo mostrou-se significativo para o desempenho dos servidores, evidenciando a necessidade de repensar as estratégias atualmente adotadas e ajustá-las conforme a maturidade da equipe, do líder e do contexto em que estão inseridos.

Por fim, o último objetivo específico foi: d) descrever dimensões de desempenho de servidores públicos durante o período da pandemia e pós-pandemia de COVID-19. Observou-se que o ciclo de gestão de desempenho descrito na literatura agrupou-se em apenas dois fatores da medida construída e testada. Esse resultado sugere uma reflexão sobre o impacto da pandemia em relação a esse construto. Um dos principais achados empíricos desta variável foi a emergência do fator “entrega”, que demonstrou que algumas ações foram alteradas, como, por exemplo, o envio de relatório para acompanhar o desempenho e a avaliação do desempenho baseado na entrega. Isso evidencia que, talvez, alguns critérios para avaliar o desempenho de servidores tenham perdido relevância, um exemplo disso é a assiduidade.

As principais contribuições deste estudo incluem, primeiramente, o desenvolvimento inicial de medidas com bons indicadores psicométricos, capazes de captar a percepção dos servidores públicos sobre estilos de liderança, clima organizacional e desempenho individual alinhada à sua realidade e considerando mudanças identificadas no contexto pós-pandêmico. No entanto, mais evidências de validade para tais medidas são desejadas, utilizando amostras

maiores ou mais específicas de um setor. Dependendo do tamanho amostral, sugere-se o uso de técnicas para análise da estrutura confirmatória das medidas.

Além disso, o estudo apresentou achados inéditos na literatura, como a emergência de novas dimensões para os construtos de clima organizacional e desempenho. Outra contribuição foi a significância das variáveis preditoras (estilos de liderança e clima organizacional) sobre a variável critério (desempenho individual). Esses resultados reforçam a importância de estratégias voltadas para a manutenção de um clima saudável no ambiente de trabalho, bem como programas de capacitação gerencial que desenvolvam habilidades para uma maior atenção aos liderados, ao mesmo tempo que permitam atender às demandas organizacionais. Por fim, destaca-se a necessidade de uma reavaliação, por parte da Secretaria de Gestão de Pessoas, dos critérios que devem compor a avaliação de desempenho de líderes e liderados.

Entre as limitações deste estudo, uma das principais foi a baixa participação dos servidores públicos na etapa qualitativa, o que comprometeu a obtenção de maiores *insights* sobre o tema, e, na etapa quantitativa, o que impossibilitou a generalização dos resultados. Diversos fatores contribuíram para isso, como o difícil acesso da pesquisadora às organizações públicas, o esgotamento das pessoas em responder questionários *online*, a quantidade de itens do questionário (45 itens) que demandava um tempo importante dos participantes e o período de aplicação do questionário, que coincidiu com o período de férias.

Para pesquisa futuras, sugere-se análises mais robustas, com um número maior de servidores, de modo a possibilitar a generalização dos resultados. Além disso, recomenda-se o uso de equações estruturais para análises confirmatórias e a inclusão de uma terceira etapa com abordagem qualitativa, a fim de compreender com profundidade os achados da etapa quantitativa. Tais medidas poderão contribuir para o aprimoramento das escalas e para reflexões mais abrangentes sobre o tema, gerando efeitos práticos na administração pública e mais contribuições para o estudo das variáveis de interesse desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. C., & Cavazotte, F. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Abrahams, L., Vergauwe, J., & De Fruyt, F. (2023). Within-person personality variability in the work context: A blessing or a curse for job performance? *Journal of Applied Psychology*, 108(11), 1834–1855. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0001101>
- Adamovic, M., Gahan, P., Olsen, J., Gulyas, A., Shallcross, D., & Mendoza, A. (2021). Explorando a adoção do trabalho virtual: o papel da autoeficácia do trabalho virtual e do clima de trabalho virtual. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(17), 3492–3525. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1913623>
- Aguiar, S. F. B. de, Oliveira, F. B. de, Hryniewicz, L. G. C., & Sant’Anna, A. de S. (2023). O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(6), 836–850. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120210244>
- Aguinis, H., Ramani, R. S., & Alabduljader, N. (2023). Best-Practice Recommendations for Producers, Evaluators, and Users of Methodological Literature Reviews. *Organizational Research Methods*, 26(1), 46–76. <https://doi.org/10.1177/1094428120943281>
- Alessandri, G., Cortina, J. M., Sheng, Z., & Borgogni, L. (2021). Where you came from and where you are going: The role of performance trajectory in promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 599–623. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000696>
- Alipour, F. H. (2011) The relationship between organizational climate and communication skills of managers of the Iranian physical education organization. *Procedia, Social*

and Behavioural Sciences, 30(2011), 421-428.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.083>

Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500–528.

<https://doi.org/10.1111/joms.12406>

Andrade, L. L. S., Oliveira, M. A., & Pantoja, M. J. (2019, Setembro 2-4). *Teletrabalho no setor público: uma revisão sistemática da literatura internacional a partir do método Proknow-c* [Apresentação]. III Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, Florianópolis, Santa Catarina.

Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975.

<https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>

Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.

[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)

Bae, K. B., Lee, D., & Sohn, H. (2019). How to Increase Participation in Telework Programs in U.S. Federal Agencies: Examining the Effects of Being a Female Supervisor, Supportive Leadership, and Diversity Management. *Public Personnel Management*, 48(4), 565–583. <https://doi.org/10.1177/0091026019832920>

Baranik, L. E., Wang, M., Gong, Y., & Shi, J. (2017). Customer Mistreatment, Employee Health, and Job Performance. *Journal of Management*, 43(4), 1261–1282.

<https://doi.org/10.1177/0149206314550995>

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34-49.
<https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5).
<https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930330405>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Mind Garden. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bedani, M. (2006). Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Psicologia para América Latina*, (7).
https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&tlng=pt
- Bennis, W. G. (1993). *An Invented Life: Reflections on Leadership and Change*. Addison Wesley Publishing Company.

- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16(2), 258–273. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing Company.
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2023). The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. *International Journal of Management Reviews*, 25(1), 75–98. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12304>
- Bozionelos, N., Lin, C.-H. V., & Lee, K. Y. (2020). Enhancing the sustainability of employees' careers through training: The roles of career actors' openness and of supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103333. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103333>
- Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194. <https://doi.org/10.21874/rsp.v56i2.224>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row
- Byron, K., Peterson, S. J., Zhang, Z., & LePine, J. A. (2018). Realizing Challenges and Guarding Against Threats: Interactive Effects of Regulatory Focus and Stress on Performance. *Journal of Management*, 44(8), 3011–3037. <https://doi.org/10.1177/0149206316658349>

- Calderwood, C., & Gabriel, A. S. (2017). Thriving at school and succeeding at work? A demands-resources view of spillover processes in working students. *Journal of Vocational Behavior*, 103, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.010>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The Modeling and Assessment of Work Performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 2). <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Chadegani, A. A., Salehi, H., Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M., & Ebrahim, N. A. (2013). A comparison between two main academic literature collections: Web of science and scopus databases. *Asian Social Science*, 9(5), 18–26. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18>
- Chaker, N. N., Nowlin, E. L., Walker, D., & Anaza, N. A. (2021). Alone on an island: A mixed-methods investigation of salesperson social isolation in general and in times of a pandemic. *Industrial Marketing Management*, 96, 268–286. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.009>
- Chavaglia, S. R. R., Coleta, M. F. D., Coleta, J. A. D., Mendes, I. A. C., & Trevizan, M. A. (2013). Adaptação e validação da Escala de Liderança Carismática Socializada. *Acta Paulista de Enfermagem*, 26(5), 444–454. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002013000500007>
- Chen, X., Lee, C., Hui, C., Lin, W., Brown, G., & Liu, J. (2023). Feeling possessive, performing well? Effects of job-based psychological ownership on territoriality,

- information exchange, and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 403–424. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0001027>
- Cheng, B. H., & McCarthy, J. M. (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 537–560. <https://doi.org/10.1037/apl0000266>
- Coelho Júnior, F. A. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível* [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília]. Repositório da Universidade de Brasília. http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/4691/3/2009_FranciscoAntonioCoelhoJunior.pdf
- Coelho Júnior, F. A. (2011, Novembro 20-22). *Gestão do desempenho humano no trabalho: Interfaces Teóricas* [Apresentação]. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD - EnGPR. João Pessoa, Paraíba.
- Coelho Júnior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2008). Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia*, 18(40), 221–234. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2008000200002>
- Coelho Júnior, F. A., & Borges-Andrade, J. E. (2011). Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho. *Psico-USF*, 16(2), 135–142. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712011000200002>
- Coelho Júnior, F. A., Hollanda, P. P. T. M. de, Santos, A. P. dos, Couto, F. J., & Faiad, C. (2016). Support to Informal Learning at Work, Individual Performance and Impact of Training in Ampleteness. *International Business Research*, 9(10), 63–74. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n10p63>

- Coelho Júnior, F. A., Rodrigues, D. A., Fogaça, N., Teixeira, J. A., & Richter, L. D. D. (2017). Empirical relationships between support to informal learning, professional competences and human performance in a Brazilian public organisation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 14(1), 90–108.
<https://doi.org/10.1504/IJLIC.2017.080658>
- Colarelli, S. M., Dean, R. A., & Konstans, C. (1987). Comparative effects of personal and situational influences on job outcomes of new professionals. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 558–566. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.72.4.558>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647. <https://doi.org/10.2307/258069>
- Costa, G. G. (2023). *Desempenho de lideranças em organizações públicas brasileiras: um estudo sobre relações preditivas da habilidade política e do estilo de liderança* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório da Universidade de Brasília.
https://repositorio.unb.br/jspui/bitstream/10482/49470/1/2023_GleisonGomesDaCosta_DISSERT.pdf
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-21.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Dalal, R. S., Alaybek, B., & Lievens, F. (2020). Within-Person Job Performance Variability Over Short Timeframes: Theory, Empirical Research, and Practice. *Annual Review of*

Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7(1), 421–449.

<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045350>

- Damasio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–228. <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v11n2/v11n2a07.pdf>
- Day, D. (2018). Leadership: Past, present, and future. In J. Antonakis & D.V. Day (Eds.), *The nature of leadership* (3th ed., pp. 3-26). Sage Publications.
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2017). Perceived threats of terrorism and job performance: The roles of job-related anxiety and religiousness. *Journal of Business Research*, 78, 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.013>
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2018). The roles of informational unfairness and political climate in the relationship between dispositional envy and job performance in Pakistani organizations. *Journal of Business Research*, 82, 117–126. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.006>
- Decreto Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. (1967). Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm
- DeNisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis. In K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 121–156). Jossey-Bass.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654. <https://doi.org/10.2307/258997>
- Dennerlein, T., & Kirkman, B. L. (2023). The forgotten side of empowering others: How lower social structural empowerment attenuates the effects of empowering leadership

- on employee psychological empowerment and performance. *Journal of Applied Psychology*, 108(11), 1856–1880. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0001100>
- DeOrtentiis, P. S., Van Iddekinge, C. H., Ployhart, R. E., & Heetderks, T. D. (2018). Build or buy? The individual and unit-level performance of internally versus externally selected managers over time. *Journal of Applied Psychology*, 103(8), 916–928. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000312>
- Diab-Bahman, R., & Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 909–927. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0262>
- Dierdorff, E. C., & Jensen, J. M. (2018). Crafting in context: Exploring when job crafting is dysfunctional for performance effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 103(5), 463–477. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000295>
- Donnelly, R., & Johns, J. (2020). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84–105. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737834>
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.004>
- Ehrhart, M. G., & Schneider, B. (2016). Organizational Climate and Culture. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.3>
- Enes, Y. O., Vieira, M. B., Pereira, D. A., Silva, E. R., & Coelho Júnior, F. (2021, Outubro 4-8). *Teletrabalho na Administração Pública em Tempos de COVID-19: impactos percebidos sobre a Gestão de Desempenho e a Gestão por Competências* [Apresentação]. XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021, Online.

- Estivaleta, V. de F. B., Lehnhart, E. dos R., Campos, S. A. P. de, Matheis, T. K., & Vieira, K. M. (2024). Escala de percepção do clima organizacional para o serviço público: construção das dimensões e itens. *Revista do Serviço Público*, 75(1), 202-236.
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/10145>
- Field, A. (2009). *Descobrendo Estatística usando o SPSS*. (2. ed.). Artmed.
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2012). *Discovering statistics using R*. Sage Publications.
- Figueiredo, M. L. (2017). Clima para Criatividade nas Organizações Empresariais: Construção e Validação de Instrumento. *Revista Psicologia e Saúde*, 9(1).
<https://doi.org/10.20435/pssa.v9i1.472>
- Filardi, F., Castro, R. M. P. de, & Zanini, M. T. F. (2020). Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE BR*, 18(1), 28–46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>
- Fisher, D., & Wilder-Smith, A. (2020). The global community needs to swiftly ramp up the response to contain COVID-19. *The Lancet*, 395(10230), 1109–1110.
[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30679-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30679-6)
- Flores, J. A., Gonçalves, L. R., & Saboia, J. (2021). *O clima organizacional e o trabalho remoto* [Apresentação]. XV Mostra Científica do Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha- Cesua, Online.
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho, F. A. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231–247. <https://doi.org/10.1002/piq.21248>
- Fonseca, A. M. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>

- Forehand, G. A., & Gilmer, V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0045960>
- Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I.-S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324–333. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000274>
- Fu, N., Flood, P. C., Rousseau, D. M., & Morris, T. (2020). Line Managers as Paradox Navigators in HRM Implementation: Balancing Consistency and Individual Responsiveness. *Journal of Management*, 46(2), 203–233.
<https://doi.org/10.1177/0149206318785241>
- Gastearna-Balda, L., Ollo-López, A., & Larraza-Kintana, M. (2021). Are public employees more satisfied than private ones? The mediating role of job demands and job resources. *Management Research*, 19(3/4), 231-258.
<https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2020-1094>
- Graen, G. B., Orris, J. B., & Johnson, T. W. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*, 3(4), 395–420.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(73\)90053-5](https://doi.org/10.1016/0001-8791(73)90053-5)
- Gerards, R., Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517-534. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>
- Gilli, K., Veglio, V., Gunkel, M., & Taras, V. (2022). In search of the Holy Grail in global virtual teams: The mediating role of satisfaction on performance outcomes. *Journal of Business Research*, 146(June 2021), 325–337.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.056>

- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. D. (2010). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos*. (2. ed.). Editora Saraiva.
- Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 586–614. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00827-6>
- Gullifor, D. P., Petrenko, O. V., Chandler, J. A., Quade, M. J., & Rouba, Y. (2023). Employee reactions to perceived CSR: The influence of the ethical environment on OCB engagement and individual performance. *Journal of Business Research*, 161, 113835. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113835>
- Hair, J. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6. ed.). Bookman.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your Leadership style? *Training & Development Journal*, 28(2), 22-37.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. EPU.
- Hong, J.-C., Petsangsri, S., & Cui, Y. (2021). Positive affect predicts turnover intention mediated by online work engagement: A perspective of R&D professionals in the information and communication technology industry. *Frontiers in Psychology*, 12, 764-953. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.764953>
- House, R. J. (1971). *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*. Administrative Science Quarterly.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>

- Kim, Y. K., Atwater, L., Jolly, P., Ugwuanyi, I., Baik, K., & Yu, J. (2021). Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange (TMX), and group-mean TMX. *Journal of Business Research*, 134, 661–674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.011>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Koeslag-Kreunen, M., Bossche, P., Hoven, M. Klink, M., & Gijssels, W. (2018). When Leadership Powers Team Learning: A Meta-Analysis. *Small Group Research*, 49(4), 475-513. <https://doi.org/10.1177/1046496418764824>
- Kolb, D. A., Rubin, I. M., & McIntyre, J. M. (1986). *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*. Atlas.
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. (2019). Leader-Member Exchange (LMX) Ambivalence and Task Performance: The Cross-Domain Buffering Role of Social Support. *Journal of Management*, 45(5), 1927–1957. <https://doi.org/10.1177/0149206317741190>
- Lee, N. Y., Zablah, A. R., & Noble, S. M. (2023). A meta-analytic investigation of the organizational identification – Job performance relationship in the frontlines. *Journal of Retailing*, 99(3), 370–384. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.07.003>
- Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. (2017) Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 03 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Diário Oficial da União*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm

- LePine, M. A., Zhang, Y., Crawford, E. R., & Rich, B. L. (2016). Turning their Pain to Gain: Charismatic Leader Influence on Follower Stress Appraisal and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1036–1059.
<https://doi.org/10.5465/amj.2013.0778>
- Liebermann, S. C., Blenckner, K., Diehl, J. H., Feilke, J., Frei, C., Grikscheit, S., Hünsch, S., Kohring, K., Lay, J., Lorenzen, G., & Reinhardt, J. (2021). Abrupt Implementation of Telework in the Public Sector During the COVID-19 Crisis: Challenges to Transformational Leadership. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O*, 65(4), 258-266. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000367>
- Lin, X. S., Chen, Z. X., Ashford, S. J., Lee, C., & Qian, J. (2018). A self-consistency motivation analysis of employee reactions to job insecurity: The roles of organization-based self-esteem and proactive personality. *Journal of Business Research*, 92, 168–178. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.028>
- Lins, M. P. B. E., & Borges-Andrade, J. E. (2014). Expressão de competências de liderança e aprendizagem no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 19(3), 159–168.
<https://doi.org/10.1590/S1413-294X2014000300001>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Liu, X., Zheng, X., Lee, B. Y., Yu, Y., & Zhang, M. (2023). COVID-19 and employee job performance trajectories: The moderating effect of different sources of status. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103862. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103862>
- Loh, M. Y., Idris, M. A., Dormann, C., & Muhamad, H. (2019). Organisational climate and employee health outcomes: A systematic review. *Safety Science*, 118, 442–452.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.05.052>

- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- López-Medel, I., & Cabezuelo-Lorenzo, F. (2021). Comunicação e liderança em contexto de pandemia: estudo de caso de Andrew Cuomo como governador de Nova Iorque. In F. R. Cádima, & I. Ferreira, *Perspectivas multidisciplinares da Comunicação em contexto de Pandemia* (pp. 199–212). ICNova.
- Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional*. Qualitymark.
- Marmaya, N. H., Hitam, M., Torsiman, N. M., & Balakrishnan, B. (2011). Employees' perceptions of Malaysian managers' leadership styles and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1584–1588.
<https://www.semanticscholar.org/paper/Employees%27-perceptions-of-Malaysian-managers%27-and-Marmaya-Torsiman/f0eb8e89db2f7d25528eb1ad8546922eec6b5381>
- McCarthy, J. M., Trougakos, J. P., & Cheng, B. H. (2016). Are anxious workers less productive workers? It depends on the quality of social exchange. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 279–291. <https://doi.org/10.1037/apl0000044>
- McLarty, B. D., & Holt, D. T. (2019). A Bright Side to Family Firms: How Socioemotional Wealth Importance Affects Dark Traits–Job Performance Relationships. *Family Business Review*, 32(4), 378–395. <https://doi.org/10.1177/0894486519888397>
- McLarty, B. D., Muldoon, J., Quade, M., & King, R. A. (2021). Your boss is the problem and solution: How supervisor-induced hindrance stressors and LMX influence employee job neglect and subsequent performance. *Journal of Business Research*, 130(April), 308–317. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.032>

- McLarty, B. D., Vardaman, J. M., & Barnett, T. (2019). Congruence in Exchange: The Influence of Supervisors on Employee Performance in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 302–321.
<https://doi.org/10.1177/1042258718796079>
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação de estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.
https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003
- Melo, T. A., Demo, G., Caneppele, N. R., Barreto, B. S. B., & Melo, C. M. (2022, Setembro 21-23). *De volta para casa? A liderança no contexto do teletrabalho: itinerários da produção científica e novos desafios* [Apresentação]. XLVI Encontro da ANPAD – EnAPAD, Online.
<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/00003e3b9e5336685200ae85d21b4f5e.pdf>
- Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia Em Revista*, 16(1), 158–179. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>
- Ministério da Saúde. (2021). Assuntos: Covid-19. <https://www.gov.br/saude/pt-19#:~:text=A%20Covid%2D19%20%C3%A9%20uma,transmissibilidade%20e%20distribui%C3%A7%C3%A3o%20global>.
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213–228.
<https://doi.org/10.1007/s11192-015-1765-5>

- Montgomery, V. W., Roman, A., & Pierce, S. (2016). The rise and effect of virtual modalities and functions on organizational leadership: Tracing conceptual boundaries along the e-management and e-leadership continuum. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 12, 102–122. <https://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/507>
- Morilla-Luchena, A., Muñoz-Moreno, R., Chaves-Montero, A., & Vázquez-Aguado, O. (2021). Telework and social services in Spain during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 725. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020725>
- Mourão, L. (2018). The Role of Leadership in the Professional Development of Subordinates. In S. D. Goker (Ed.), *Leadership* (p. 13). InTechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.76056>
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho Júnior, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*, 21(3). <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160028>
- Mulki, J., & Lassk, F. G. (2019). Joint impact of ethical climate and external work locus of control on job meaningfulness. *Journal of Business Research*, 99, 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.007>
- Nankervis, A. R., & Compton, R.-L. (2006). Performance management: Theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(1), 83–101. <https://doi.org/10.1177/1038411106061509>
- Nelson, R. E. (2010). Líderes e Autoridade. In R. E. Nelson, & A. S. Sant'Anna (Eds.), *Liderança Entre a Tradição, a Modernidade e a Pós-modernidade* (pp. 117-146). Elsevier.

- Neufeld, D. J., Wan, Z., & Fang, Y. (2010). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227–246. <https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>
- Ng, T. W. H. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiple mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.008>
- Ng, T. W. H., Yim, F. H. K., Chen, H., & Zou, Y. (2022). Employer-Sponsored Career Development Practices and Employee Performance and Turnover: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 50(2), 685-721. <https://doi.org/10.1177/01492063221125143>
- Nguyen, T.-M., Malik, A., & Budhwar, P. (2022). Knowledge hiding in organizational crisis: The moderating role of leadership. *Journal of Business Research*, 139(December 2020), 161–172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.026>
- Ni, D., Jiwen Song, L., Zheng, X., Zhu, J., Zhang, M., & Xu, L. (2022). Extending a helping hand: How receiving gratitude makes a difference in employee performance during a crisis. *Journal of Business Research*, 149, 967–982. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.055>
- Organização Internacional do Trabalho [OIT]. (2020) *Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19: Guia Prático*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@europe/@ro-geneva/@ilo-lisbon/documents/publication/wcms_771262.pdf
- Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No Employee an Island: Workplace Loneliness and Job Performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2343–2366. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>

- Parker, L. D. (2020). The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case. *Accounting Auditing & Accountability*, 33(8), 1943–1967. <https://doi.org/10.1108/aaaj-06-2020-4609>
- Pasquali, L. (2009). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Artmed Editora
- Patzelt, H., Gartzia, L., Wolfe, M. T., & Shepherd, D. A. (2021). Managing negative emotions from entrepreneurial project failure: When and how does supportive leadership help employees? *Journal of Business Venturing*, 36(5), 106129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2021.106129>
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Pereira, A. P., & Carvalho, G. M. T. (2017). Construção e Aplicação de um Instrumento de Mensuração de Clima Organizacional de Interesse dos Administradores. *Revista de Administração do Unifatea*, 15(15), 54-71. <http://revistas.unifatea.edu.br:8081/seer/index.php/raf/issue/view/40>
- Pereira, L. J., Oliveira, A. C., Silva, L. P., & Mendonça, C. M. C. (2021). Teletrabalho e qualidade de vida: estudo de caso do poder judiciário em um estado do norte do Brasil. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 18(1), 222-245. <https://doi.org/10.25112/rgd.v18i1.2283>
- Pereira, F. R. (2022). *A Influência de Estilos de Liderança sobre o Desempenho Individual na Câmara dos Deputados*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório da Universidade de Brasília. http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/45644/1/2022_F%c3%a1bioRodriguesPereira.pdf

- Policarpo, R. V. S., & Borges, R. S. G. (2017). Mudança Organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Revista Economia & Gestão*, 16(45), 78-102. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n45p78>
- Prentice, C., & Thaichon, P. (2019). Revisiting the job performance – burnout relationship. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(7), 807–832. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1568340>
- Prentice, C., Ma, E., & Wong, I. A. (2019). Performance driven outcomes—the case of frontline employees in the hospitality sector. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(1), 101–123. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1486767>
- Rabelo, L., Oliveria, L., Fonseca, V., Oliveira, A., & Santos, J. B. (2022, Novembro-Dezembro 30-02). *Clima organizacional em tempos de pandemia: uma análise dos colaboradores de empresas do Amapá* [Apresentação]. XII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Online. https://aprepro.org.br/conbrepro/anais/arquivos/09222022_160937_632cbb9d454d4.pdf
- Raja, U., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Naseer, S. (2020). Perceived threat of terrorism and employee outcomes: The moderating role of negative affectivity and psychological capital. *Journal of Business Research*, 110, 316–326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.026>
- Rapp, T. L., & Mathieu, J. E. (2019). Team and individual influences on members’ identification and performance per membership in multiple team membership arrangements. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 303–320. <https://doi.org/10.1037/apl0000344>
- Ritala, P., Baiyere, A., Hughes, M., & Kraus, S. (2021). Digital strategy implementation: The role of individual entrepreneurial orientation and relational capital. *Technological*

Forecasting and Social Change, 171, 120961.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120961>

Rizzatti, G. (2002). *Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades*

Federais Brasileiras [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina].

Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina.

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S. P., Judge T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. (14th ed.).

Pearson Prentice Hall.

Rofcanin, Y., Heras, M. L., Bosch, M. J., Berber, A., Mughal, F., & Ozturk, M. (2021).

Servant leadership and family supportiveness: Looking into employees' work and family outcomes. *Journal of Business Research*, 128, 70–82.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.052>

Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining

e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866.

<https://doi.org/10.1111/puar.12980>

Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., Katz, I. M., & Zacher, H. (2017). Linking dimensions of

career adaptability to adaptation results: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 151–173. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.06.003>

Sampieri, R., Collado, C., Lucio, M., & Del, P. (2013). *Metodologia de Pesquisa*. (5th ed.).

Penso.

Santos, F. S., & Santana, C. O. (2023). Um estudo do clima organizacional no trabalho

remoto. *Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM*, 15(1), 17-35.

<https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/3400>

- Santos, T. D. C., Rodrigues, M. S., França, L. P., Ceratti, B. K., & Meneses, P. P. M. (2019). Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 19(3), 713–719.
<https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16709>
- Sbragia, R. (1983). Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18(2), 30-39.
<https://doi.org/10.1016/rausp.v18i2.166939>
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102(2), 203–214. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000165>
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., & Yim, J. (2019). Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 104(7), 851–887.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000368>
- Schneider, B. (1975). Organizational climate: an essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study. *Public Administration Review*, 76(4), 603–613. <https://doi.org/10.1111/puar.12531>
- Sertel, G., Karadag, E., & Ergin-Kocatürk, H. (2022). Effects of leadership on performance: A cross-cultural meta-analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 22(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/14705958221076404>
- Shannahan, R. J., Bush, A. J., Shannahan, K. L. J., & Moncrief, W. C. (2017). How salesperson perceptions of customers' pro-social behaviors help drive salesperson

performance. *Industrial Marketing Management*, 62, 36–50.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.004>

Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H., & Waiwood, A. M. (2021). Remote worker communication during COVID-19: The role of quantity, quality, and supervisor expectation-setting. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1466–1482.

<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000970>

Silva, A. L. P. (2022). *Estilos de liderança, clima organizacional e desempenho de equipes da Polícia Rodoviária Federal* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília].

Repositório da Universidade de Brasília.

http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/45528/1/2022_AlexandreLessaPereiradaSilva.pdf

Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades [Sobratt]. (2018). *Pesquisa Home*

Office. <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2018/12/PESQUISA-SAP-REDUZIDA.pdf>

Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades [Sobratt]. (2020). *Pesquisa Home*

Office. <http://www.sobratt.org.br/index.php/17122020-resultados-pesquisa-home-office-2020/>

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S.

Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 3–26).

John Wiley & Sons, Ltd.

Spicker, P. (2012). “Leadership”: a perniciously vague concept. *International Journal of*

Public Sector Management, 25(1), 34-47.

<https://doi.org/10.1108/09513551211200276>

- Spilker, M. A., & Breugh, J. A. (2021). Potential ways to predict and manage telecommuters' feelings of professional isolation. *Journal of Vocational Behavior*, 131(October), 103646. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103646>
- Stollberger, J., Las Heras, M., Rofcanin, Y., & Bosch, M. J. (2019). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*, 112(July 2018), 158–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.003>
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2007). *Using multivariate analysis* (5th ed.). Allyn & Bacon/Pearson Education.
- Tamayo, A. (1999). Valores e clima organizacional. In M. G. Paz, & A. Tamayo (Orgs.), *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos* (pp. 261–289). Editora da UnB.
- Templier, M., & Paré, G. (2015). A Framework for Guiding and Evaluating Literature Reviews. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(6), 112–137. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03706>
- ten Brummelhuis, L. L., ter Hoeven, C. L., & Toniolo-Barrios, M. (2021). Staying in the loop: Is constant connectivity to work good or bad for work performance? *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103589. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103589>
- van de Brake, H. J., Walter, F., Rink, F. A., Essens, P. J. M. D., & van der Vegt, G. S. (2020). Benefits and Disadvantages of Individuals' Multiple Team Membership: The Moderating Role of Organizational Tenure. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1502–1530. <https://doi.org/10.1111/joms.12539>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2017). Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer. *Scientometrics*, 111(2), 1053–1070. <https://doi.org/10.1007/s11192-017-2300-7>

- Venkatesh, V., Ganster, D. C., Schuetz, S. W., & Sykes, T. A. (2021). Risks and rewards of conscientiousness during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 106(5), 643–656. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000919>
- Vieira, K. M., & Bressan, A. A. (2022). Construção e validação de instrumentos de pesquisa de Survey: da psicologia à administração. *Revista Administração em Diálogo*, 24(3), 7-27. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2022v24i3.54115>
- Villarinho, K. B., & Paschoal, T. (2016, Setembro). *Teletrabalho no Serpro: pontos positivos e negativos e relações com desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho*[Apresentação]. XL Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Costa do Sauípe, Bahia.
- Vilarinho, K. P. B., Paschoal, T., & Demo, G. (2021). Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? *Revista do Serviço Público*, 72(1), 133–162. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72i01.4938>
- Vizeu, F. (2011). Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 12(1), 53–81. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712011000100003>
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.
- Werneck, T. S. (2020). Novos Desafios no Gerenciamento dos Recursos Humanos frente a pandemia da COVID-19. *Boletim Do Gerenciamento*, 17(17), 1-10. <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/458>
- Wolfson, M. A., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Maynard, M. T. (2019). Informal field-based learning and work design. *Journal of Applied Psychology*, 104(10), 1283–1295. <https://doi.org/10.1037/apl0000408>

- Wolfson, M. A., Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., & Maynard, M. T. (2018). A cross-level investigation of informal field-based learning and performance improvements. *Journal of Applied Psychology, 103*(1), 14–36. <https://doi.org/10.1037/apl0000267>
- Woods, T. B. (2019). An examination of the suitability of transactional, transformational and situational leadership theories in evaluating the role of gender in determining the leadership style: A comparison and contrast of three leadership theories. *American Journal of Management Studies, 4*(1), 1-11. <https://www.semanticscholar.org/paper/An-Examination-of-the-Suitability-of-Transactional%2C-Woods/fc045fe454fa53188aa26e700815e087a95eb554>
- Woolum, A., Foulk, T., Lanaj, K., & Erez, A. (2017). Rude color glasses: The contaminating effects of witnessed morning rudeness on perceptions and behaviors throughout the workday. *Journal of Applied Psychology, 102*(12), 1658–1672. <https://doi.org/10.1037/apl0000247>
- Xie, B., & Li, M. (2021). Coworker Guanxi and job performance: Based on the mediating effect of interpersonal trust. *Technological Forecasting and Social Change, 171*, 120981. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120981>
- Xie, J., Ifie, K., & Gruber, T. (2022). The dual threat of COVID-19 to health and job security – Exploring the role of mindfulness in sustaining frontline employee-related outcomes. *Journal of Business Research, 146*, 216–227. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.030>
- Yamafuko, E. L., & Silva, J. J. (2015). Liderança nas Organizações. *Colloquium Humanarum, 12*(n. Especial), 86-93.
- Yang, F., Chu, R., Cai, Y., & Chen, Z. (2022). Breadwinning: Migrant workers’ family motivation in facing life-threatening events and its performance implications. *Journal*

of Business Research, 150(670), 491–502.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.038>

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 215-228. <http://dx.doi.org/10.1177/014920638901500207>

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Prentice Hall.

Zhang, L., Zheng, Y., Zhang, L., Xu, S., Liu, X., & Chen, W. (2019). A meta analytic review of servant leadership consequences: The moderating roles of cultural factors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 371-400. <https://doi.org/10.1007/s10490-018-9639-z>

APÊNCICE A

LIDERADO

Clima organizacional – 2020

Item	Carga Fatorial	
	Relacionamento Interpessoal	Modalidade
A abertura entre os meus colegas de trabalho para esclarecer dúvidas promovia/promove um ambiente positivo	0,834	
O respeito mútuo entre mim e o gestor promovia/promove um ambiente agradável	0,722	
O fato de as reuniões de equipe tratarem apenas de assuntos do trabalho tornou/torna o ambiente agradável	0,382	
A equipe estava/está motivada com a possibilidade de trabalhar de forma híbrida	0,455	
Os relacionamentos informais entre os colegas contribuíram/contribuem para a melhoria do clima organizacional no período pandêmico/pós-pandemia	0,726	
As atividades realizadas possibilitaram/possibilitam interação cooperativa com outros colegas	0,708	
O clima organizacional deteriorou/vem se deteriorando em virtude das distintas modalidades de trabalho		0,710
Para mim, o clima organizacional dependia/depende do trabalho ser realizado de forma presencial		0,412
Para mim, a pandemia afetou/ainda afeta o relacionamento com meus colegas de trabalho		0,527
Para mim, durante a pandemia/ainda hoje, houve/existe ruptura das relações interpessoais com outras equipes da organização		0,635

Clima organizacional – 2024

Item	Carga Fatorial	
	Relacionamento Interpessoal	Modalidade
A abertura entre os meus colegas de trabalho para esclarecer dúvidas promovia/promove um ambiente positivo	0,897	
O respeito mútuo entre mim e o gestor promovia/promove um ambiente agradável	0,790	
O fato de as reuniões de equipe tratarem apenas de assuntos do trabalho tornou/torna o ambiente agradável	0,469	
A equipe estava/está motivada com a possibilidade de trabalhar de forma híbrida	0,459	
Para mim, a pandemia afetou/ainda afeta o relacionamento com meus colegas de trabalho		
Os relacionamentos informais entre os colegas contribuíram/contribuem para a melhoria do clima organizacional no período pandêmico/pós-pandemia	0,610	
As atividades realizadas possibilitaram/possibilitam interação cooperativa com outros colegas	0,713	
O clima organizacional deteriorou/vem se deteriorando em virtude das distintas modalidades de trabalho		0,673
Para mim, o clima organizacional dependia/depende do trabalho ser realizado de forma presencial		0,318
Para mim, a pandemia afetou/ainda afeta o relacionamento com meus colegas de trabalho		0,656
Para mim, durante a pandemia/ainda hoje, houve/existe ruptura das relações interpessoais com outras equipes da organização		0,634

Estilo de Liderança – 2020

Item	Carga Fatorial Equipe
Meu gestor distribuiu/distribui adequadamente as metas do setor	0,806
Meu gestor ofereceu/oferece suporte necessário para o alcance dos objetivos organizacionais	0,856
Meu gestor elogiou/elogia meu trabalho quando é bem realizado	0,826
A distribuição das tarefas foi/é realizada de acordo com as habilidades e competências de cada liderado	0,829
Meu gestor esteve/está atento à sobrecarga da minha jornada de trabalho	0,853
Meu gestor esteve/está atento se possuo uma boa infraestrutura que possibilite a realização das minhas tarefas	0,841
Meu gestor adaptou/ainda está se adaptando na forma de conduzir a equipe em relação às mudanças decorrentes da pandemia de COVID-19	0,862
Meu gestor realizou/realiza momentos de diálogos e trocas entre os liderados	0,871
Meu gestor deu/dá ênfase aos prazos das tarefas	0,694
Meu gestor demonstrou/demonstra preocupação com minha saúde mental	0,871
Recebi/Recebo orientação do meu gestor para execução das tarefas	0,895
Meu gestor conversava/conversa comigo sobre eventuais problemas em casa enfrentados por mim	0,646
Meu gestor estava/está mais empático com a equipe durante/após o período pandêmico	0,651
Meu gestor desenvolveu/desenvolve novas habilidades para liderar a equipe na busca por melhores resultados	0,788
Meu gestor desenvolveu/desenvolve novas habilidades para liderar a equipe na busca por um ambiente saudável	0,833
Meu gestor criou/está criando novos estilos de liderança para atingir os resultados no período pandêmico/pós-pandemia	0,750
Meu gestor criou/está criando novos estilos de liderança para motivar a equipe no período pandêmico/pós-pandemia	0,821
Meu gestor utilizou/utiliza estratégias adequadas de comunicação com os liderados	0,837

Estilo de Liderança – 2024

Item	Carga Fatorial Equipe
Meu gestor distribuiu/distribui adequadamente as metas do setor	0,843
Meu gestor ofereceu/oferece suporte necessário para o alcance dos objetivos organizacionais	0,850
Meu gestor elogiou/elogia meu trabalho quando é bem realizado	0,799
A distribuição das tarefas foi/é realizada de acordo com as habilidades e competências de cada liderado	0,832
Meu gestor esteve/está atento à sobrecarga da minha jornada de trabalho	0,860
Meu gestor esteve/está atento se possuo uma boa infraestrutura que possibilite a realização das minhas tarefas	0,904
Meu gestor adaptou/ainda está se adaptando na forma de conduzir a equipe em relação às mudanças decorrentes da pandemia de COVID-19	0,858
Meu gestor realizou/realiza momentos de diálogos e trocas entre os liderados	0,845
Meu gestor deu/dá ênfase aos prazos das tarefas	0,753
Meu gestor demonstrou/demonstra preocupação com minha saúde mental	0,847
Recebi/Recebo orientação do meu gestor para execução das tarefas	0,900
Meu gestor conversava/conversa comigo sobre eventuais problemas em casa enfrentados por mim	0,578
Meu gestor estava/está mais empático com a equipe durante/após o período pandêmico	0,613
Meu gestor desenvolveu/desenvolve novas habilidades para liderar a equipe na busca por melhores resultados	0,828
Meu gestor desenvolveu/desenvolve novas habilidades para liderar a equipe na busca por um ambiente saudável	0,882

Meu gestor criou/está criando novos estilos de liderança para atingir os resultados no período pandêmico/pós-pandemia	0,784
Meu gestor criou/está criando novos estilos de liderança para motivar a equipe no período pandêmico/pós-pandemia	0,842
Meu gestor utilizou/utiliza estratégias adequadas de comunicação com os liderados	0,861

Desempenho Individual – 2020

Item	Carga Fatorial	
	Execução	Entrega
Realizei/Realizo a entrega das tarefas sob minha responsabilidade com celeridade	0,869	
A qualidade das entregas foi/é primordial no meu trabalho	0,831	
Contribuí/Contribuo no trabalho de acordo com aprendizados que estava/estou adquirindo	0,689	
Mantive/Mantenho uma comunicação ativa de forma a interagir com outras pessoas	0,683	
Organizei/Organizo minhas tarefas para atingir o que era/é esperado de mim	0,942	
Avaliei/Avalio que meu desempenho foi/está satisfatório	0,914	
Sabia/Sei o que era/é esperado de mim	0,609	
Estabeleci/Estabeleço limites de horário de trabalho para mim		0,323
A flexibilidade de tempo me proporcionou/proporciona realizar bem minhas tarefas	0,333	0,462
Meu gestor repactuou/repactua as metas em função do teletrabalho		0,803
A redação e entrega de relatórios foi/é uma forma de acompanhar meu desempenho		0,699
O meu desempenho era/é baseado nas entregas realizadas, em vez de apenas marcar presença ou ter frequência		0,609
O desempenho era/é monitorado periodicamente		0,632
Meu gestor realizou/realiza <i>feedbacks</i> periódicos sobre as minhas entregas		0,677

Desempenho Individual – 2024

Item	Carga Fatorial	
	Execução	Entrega
Realizei/Realizo a entrega das tarefas sob minha responsabilidade com celeridade	0,893	
A qualidade das entregas foi/é primordial no meu trabalho	0,839	
Contribuí/Contribuo no trabalho de acordo com aprendizados que estava/estou adquirindo	0,524	0,314
Mantive/Mantenho uma comunicação ativa de forma a interagir com outras pessoas	0,596	
Organizei/Organizo minhas tarefas para atingir o que era/é esperado de mim	0,925	
Avaliei/Avalio que meu desempenho foi/está satisfatório	0,870	
Sabia/Sei o que era/é esperado de mim	0,504	0,338
Meu gestor realizou/realiza <i>feedbacks</i> periódicos sobre as minhas entregas		0,644
A flexibilidade de tempo me proporcionou/proporciona realizar bem minhas tarefas		0,539
Meu gestor repactuou/repactua as metas em função do teletrabalho		0,735
A redação e entrega de relatórios foi/é uma forma de acompanhar meu desempenho		0,595
O meu desempenho era/é baseado nas entregas realizadas, em vez de apenas marcar presença ou ter frequência		0,577
O desempenho era/é monitorado periodicamente		0,697

LÍDER
Clima organizacional – 2020

Item	Carga Fatorial	
	Relacionamento Interpessoal	Modalidade
A abertura entre os meus colegas de trabalho para esclarecer dúvidas promovia/promove um ambiente positivo	0,892	
O respeito mútuo entre mim e os liderados promovia/promove um ambiente agradável	0,892	
A equipe estava/está motivada com a possibilidade de trabalhar de forma híbrida	0,351	
Os relacionamentos informais entre os colegas contribuíram/contribuem para a melhoria do clima organizacional	0,743	
As atividades realizadas possibilitaram/possibilitam interação cooperativa com outros colegas	0,690	
Os conflitos interpessoais entre os colegas geravam/geram um ambiente desagradável	0,332	
O clima organizacional deteriorou/vem se deteriorando em virtude das distintas modalidades de trabalho		0,738
Para mim, o clima organizacional dependia/depende do trabalho ser realizado de forma presencial		0,590
Para mim, a pandemia afetou/ainda afeta o relacionamento com meus colegas de trabalho		0,618
Para mim, durante a pandemia/ainda hoje, houve/existe ruptura das relações interpessoais com outras equipes da organização		0,369

Clima organizacional – 2024

Item	Carga Fatorial	
	Relacionamento Interpessoal	Modalidade
A abertura entre os meus colegas de trabalho para esclarecer dúvidas promovia/promove um ambiente positivo	0,918	
O respeito mútuo entre mim e os liderados promovia/promove um ambiente agradável	0,920	
A equipe estava/está motivada com a possibilidade de trabalhar de forma híbrida	0,421	
Os relacionamentos informais entre os colegas contribuíram/contribuem para a melhoria do clima organizacional	0,510	
As atividades realizadas possibilitaram/possibilitam interação cooperativa com outros colegas	0,579	
Os conflitos interpessoais entre os colegas geravam/geram um ambiente desagradável		
O clima organizacional deteriorou/vem se deteriorando em virtude das distintas modalidades de trabalho		0,755
Para mim, o clima organizacional dependia/depende do trabalho ser realizado de forma presencial		0,593
Para mim, a pandemia afetou/ainda afeta o relacionamento com meus colegas de trabalho		0,589
Para mim, durante a pandemia/ainda hoje, houve/existe ruptura das relações interpessoais com outras equipes da organização		0,588

Estilo de Liderança 2020

Item	Carga Fatorial
	Equipe
Distribuí/Distribuo adequadamente as metas do setor	0,797
Ofereci/Ofereço o suporte necessário para o alcance dos objetivos organizacionais	0,781
Elogiei/Elogio meu liderado quando o trabalho foi bem realizado	0,848

Realizei/Realizo a distribuição das tarefas de acordo com as habilidades e competências de cada liderado	0,844
Utilizei/Utilizo estratégias adequadas de comunicação com os meus liderados	0,846
Estive/Estou atento à sobrecarga da jornada de trabalho dos meus liderados	0,846
Estava/Estou atento se meus liderados possuíam/possuem uma boa infraestrutura que possibilite a realização das tarefas	0,833
Estava/Ainda estou me adaptando à forma de conduzir a equipe em relação às mudanças decorrentes da pandemia de COVID-19	0,641
Realizei/Realizo momentos de diálogos e trocas com meus liderados	0,854
Dei/Dou ênfase aos prazos das tarefas	0,725
Preocupe-me/Preocupo-me com a saúde mental dos meus liderados	0,791
Dei/Dou orientação aos meus liderados para executarem as tarefas	0,887
Conversei/Converso com os meus liderados sobre eventuais problemas em casa enfrentados por eles	0,664
Estava/Estou mais empático com a minha equipe durante/após o período pandêmico	0,463
Desenvolvi/Desenvolvo novas habilidades para liderar minha equipe na busca por um ambiente saudável	0,669
Desenvolvi/Desenvolvo novas habilidades para liderar minha equipe na busca por melhores resultados	0,763
Estava/Estou criando novos estilos de liderança para atingir os resultados no período pandêmico/pós-pandemia	0,569
Estava/Estou criando novos estilos de liderança para motivar a equipe no período pandêmico/pós-pandemia	0,559

Estilo de Liderança - 2024

Item	Carga Fatorial
	Equipe
Distribuí/Distribuo adequadamente as metas do setor	0,855
Ofereci/Ofereço o suporte necessário para o alcance dos objetivos organizacionais	0,860
Elogiei/Elogio meu liderado quando o trabalho foi bem realizado	0,807
Realizei/Realizo a distribuição das tarefas de acordo com as habilidades e competências de cada liderado	0,886
Utilizei/Utilizo estratégias adequadas de comunicação com os meus liderados	0,854
Estive/Estou atento à sobrecarga da jornada de trabalho dos meus liderados	0,814
Estava/Estou atento se meus liderados possuíam/possuem uma boa infraestrutura que possibilite a realização das tarefas	0,755
Estava/Ainda estou me adaptando à forma de conduzir a equipe em relação às mudanças decorrentes da pandemia de COVID-19	0,320
Realizei/Realizo momentos de diálogos e trocas com meus liderados	0,841
Dei/Dou ênfase aos prazos das tarefas	0,748
Preocupe-me/Preocupo-me com a saúde mental dos meus liderados	0,827
Dei/Dou orientação aos meus liderados para executarem as tarefas	0,885
Conversei/Converso com os meus liderados sobre eventuais problemas em casa enfrentados por eles	0,497
Desenvolvi/Desenvolvo novas habilidades para liderar minha equipe na busca por um ambiente saudável	0,614
Desenvolvi/Desenvolvo novas habilidades para liderar minha equipe na busca por melhores resultados	0,744
Estava/Estou criando novos estilos de liderança para atingir os resultados no período pandêmico/pós-pandemia	0,491
Estava/Estou criando novos estilos de liderança para motivar a equipe no período pandêmico/pós-pandemia	0,463

Desempenho Individual – 2020

Item	Carga Fatorial	
	Execução	Entrega
Realizei/Realizo <i>feedbacks</i> periódicos sobre as entregas dos meus liderados	0,483	

Mantive/Mantenho uma comunicação ativa de forma a interagir com outras pessoas	0,519	
Organizei/Organizo minhas tarefas para atingir o que era/é esperado de mim	0,615	
Estabeleci/Estabeleço limites de horário de trabalho para mim	0,354	
A flexibilidade de tempo me proporcionou/proporciona realizar bem minhas tarefas	0,616	
Avaliei/Avalio que meu desempenho foi/está satisfatório	0,839	
Sabia/Sei o que era/é esperado de mim	0,705	
Repactuei/Repactuo as metas em função do teletrabalho	0,723	
A redação e entrega de relatórios foi/é uma forma de acompanhar meu desempenho	0,428	
Realizei/Realizo a entrega das tarefas sob minha responsabilidade com celeridade		0,794
A qualidade das entregas foi/é primordial no meu trabalho		0,846
Contribuí/Contribuo no trabalho de acordo com aprendizados que estava/estou adquirindo		0,962
O meu desempenho era/é baseado nas entregas realizadas, em vez de apenas marcar presença ou ter frequência		0,609
O desempenho era/é monitorado periodicamente	0,668	

Desempenho Individual – 2024

Item	Carga Fatorial	
	Execução	Entrega
Realizei/Realizo <i>feedbacks</i> periódicos sobre as entregas dos meus liderados	0,584	
Mantive/Mantenho uma comunicação ativa de forma a interagir com outras pessoas	0,807	
Organizei/Organizo minhas tarefas para atingir o que era/é esperado de mim	0,839	
Estabeleci/Estabeleço limites de horário de trabalho para mim		
A flexibilidade de tempo me proporcionou/proporciona realizar bem minhas tarefas		0,424
Avaliei/Avalio que meu desempenho foi/está satisfatório	0,802	
Sabia/Sei o que era/é esperado de mim	0,642	
Repactuei/Repactuo as metas em função do teletrabalho		0,608
A redação e entrega de relatórios foi/é uma forma de acompanhar meu desempenho		0,678
Realizei/Realizo a entrega das tarefas sob minha responsabilidade com celeridade	0,872	
A qualidade das entregas foi/é primordial no meu trabalho	0,852	
Contribuí/Contribuo no trabalho de acordo com aprendizados que estava/estou adquirindo	0,863	
O meu desempenho era/é baseado nas entregas realizadas, em vez de apenas marcar presença ou ter frequência		0,365
O desempenho era/é monitorado periodicamente		0,545

AMOSTRA TOTAL

Clima Organizacional - 2020

Item	Carga Fatorial	
	Relacionamento Interpessoal	Modalidade
A abertura entre os meus colegas de trabalho para esclarecer dúvidas promovia/promove um ambiente positivo	0.863	
O respeito mútuo entre mim e o gestor promovia/promove um ambiente agradável	0.789	
O fato de as reuniões de equipe tratarem apenas de assuntos do trabalho tornou/torna o ambiente agradável		
A equipe estava/está motivada com a possibilidade de trabalhar de forma híbrida	0.409	
Os relacionamentos informais entre os colegas contribuíram/contribuem para a melhoria do clima organizacional no período pandêmico/pós-pandemia	0.739	
As atividades realizadas possibilitaram/possibilitam interação cooperativa com outros colegas	0.722	
O clima organizacional deteriorou/vem se deteriorando em virtude das distintas modalidades de trabalho		0.713
Para mim, o clima organizacional dependia/depende do trabalho ser realizado de forma presencial		0.483
Para mim, a pandemia afetou/ainda afeta o relacionamento com meus colegas de trabalho		0.589
Para mim, durante a pandemia/ainda hoje, houve/existe ruptura das relações interpessoais com outras equipes da organização		0.529

Clima Organizacional - 2024

Item	Carga Fatorial	
	Relacionamento Interpessoal	Modalidade
A abertura entre os meus colegas de trabalho para esclarecer dúvidas promovia/promove um ambiente positivo	0.911	
O respeito mútuo entre mim e o gestor promovia/promove um ambiente agradável	0.831	
O fato de as reuniões de equipe tratarem apenas de assuntos do trabalho tornou/torna o ambiente agradável		
A equipe estava/está motivada com a possibilidade de trabalhar de forma híbrida	0.438	
Os relacionamentos informais entre os colegas contribuíram/contribuem para a melhoria do clima organizacional no período pandêmico/pós-pandemia	0.604	
As atividades realizadas possibilitaram/possibilitam interação cooperativa com outros colegas	0.717	
O clima organizacional deteriorou/vem se deteriorando em virtude das distintas modalidades de trabalho		0,697
Para mim, o clima organizacional dependia/depende do trabalho ser realizado de forma presencial		0.409
Para mim, a pandemia afetou/ainda afeta o relacionamento com meus colegas de trabalho		0.640
Para mim, durante a pandemia/ainda hoje, houve/existe ruptura das relações interpessoais com outras equipes da organização		0.632

Estilos de Liderança - 2020

Item	Carga Fatorial Equipe
Meu gestor distribuiu/distribui adequadamente as metas do setor	0.782
Meu gestor ofereceu/oferece suporte necessário para o alcance dos objetivos organizacionais	0.824
Meu gestor elogiou/elogia meu trabalho quando é bem realizado	0.846
A distribuição das tarefas foi/é realizada de acordo com as habilidades e competências de cada liderado	0.838
Meu gestor esteve/está atento à sobrecarga da minha jornada de trabalho	0.864
Meu gestor esteve/está atento se possuo uma boa infraestrutura que possibilite a realização das minhas tarefas	0.852
Meu gestor adaptou/ainda está se adaptando na forma de conduzir a equipe em relação às mudanças decorrentes da pandemia da COVID-19	0.767
Meu gestor realizou/realiza momentos de diálogos e trocas entre os liderados	0.872
Meu gestor deu/dá ênfase aos prazos das tarefas	0.704
Meu gestor demonstrou/demonstra preocupação com minha saúde mental	0.859
Recebi/Recebo orientação do meu gestor para execução das tarefas	0.900
Meu gestor conversava/conversa comigo sobre eventuais problemas em casa enfrentados por mim	0.685
Meu gestor estava/está mais empático com a equipe durante/após o período pandêmico	0.605
Meu gestor desenvolveu/desenvolve novas habilidades para liderar a equipe na busca por melhores resultados	0.803
Meu gestor desenvolveu/desenvolve novas habilidades para liderar a equipe na busca por um ambiente saudável	0.827
Meu gestor criou/está criando novos estilos de liderança para atingir os resultados no período pandêmico/pós-pandemia	0.698
Meu gestor criou/está criando novos estilos de liderança para motivar a equipe no período pandêmico/pós-pandemia	0.740
Meu gestor utilizou/utiliza estratégias adequadas de comunicação com os liderados	0.848

Estilos de Liderança - 2024

Item	Carga Fatorial Equipe
Meu gestor distribuiu/distribui adequadamente as metas do setor	0.853
Meu gestor ofereceu/oferece suporte necessário para o alcance dos objetivos organizacionais	0.861
Meu gestor elogiou/elogia meu trabalho quando é bem realizado	0.820
A distribuição das tarefas foi/é realizada de acordo com as habilidades e competências de cada liderado	0.858
Meu gestor esteve/está atento à sobrecarga da minha jornada de trabalho	0.870
Meu gestor esteve/está atento se possuo uma boa infraestrutura que possibilite a realização das minhas tarefas	
Meu gestor adaptou/ainda está se adaptando na forma de conduzir a equipe em relação às mudanças decorrentes da pandemia da COVID-19	0.578
Meu gestor realizou/realiza momentos de diálogos e trocas entre os liderados	0.864
Meu gestor deu/dá ênfase aos prazos das tarefas	0.769
Meu gestor demonstrou/demonstra preocupação com minha saúde mental	0.866
Recebi/Recebo orientação do meu gestor para execução das tarefas	0.909
Meu gestor conversava/conversa comigo sobre eventuais problemas em casa enfrentados por mim	0.614
Meu gestor estava/está mais empático com a equipe durante/após o período pandêmico	0.547
Meu gestor desenvolveu/desenvolve novas habilidades para liderar a equipe na busca por melhores resultados	0.843
Meu gestor desenvolveu/desenvolve novas habilidades para liderar a equipe na busca por um ambiente saudável	0.848
Meu gestor criou/está criando novos estilos de liderança para atingir os resultados no período pandêmico/pós-pandemia	0.726

Meu gestor criou/está criando novos estilos de liderança para motivar a equipe no período pandêmico/pós-pandemia	0.757
Meu gestor utilizou/utiliza estratégias adequadas de comunicação com os liderados	0.873

Desempenho Individual 2020

Item	Carga Fatorial	
	Execução	Entrega
Realizei/Realizo a entrega das tarefas sob minha responsabilidade com celeridade	0.869	
A qualidade das entregas foi/é primordial no meu trabalho	0.864	
Contribuí/Contribuo no trabalho de acordo com aprendizados que estava/estou adquirindo	0.725	
Mantive/Mantenho uma comunicação ativa de forma a interagir com outras pessoas	0.669	
Organizei/Organizo minhas tarefas para atingir o que era/é esperado de mim	0.898	
Avaliei/Avalio que meu desempenho foi/está satisfatório	0.889	
Sabia/Sei o que era/é esperado de mim	0.559	
Estabeleci/Estabeleço limites de horário de trabalho para mim	0.306	
A flexibilidade de tempo me proporcionou/proporciona realizar bem minhas tarefas	0,370	0.403
Meu gestor repactuou/repactua as metas em função do teletrabalho		0.745
A redação e entrega de relatórios foi/é uma forma de acompanhar meu desempenho		0.657
O meu desempenho era/é baseado nas entregas realizadas, em vez de apenas marcar presença ou ter frequência		0.534
O desempenho era/é monitorado periodicamente		0.644
Meu gestor realizou/realiza feedbacks periódicos sobre as minhas entregas		0.660

Desempenho Individual - 2024

Item	Carga Fatorial	
	Execução	Entrega
Realizei/Realizo a entrega das tarefas sob minha responsabilidade com celeridade	0.892	
A qualidade das entregas foi/é primordial no meu trabalho	0.804	
Contribuí/Contribuo no trabalho de acordo com aprendizados que estava/estou adquirindo	0.572	
Mantive/Mantenho uma comunicação ativa de forma a interagir com outras pessoas	0.614	
Organizei/Organizo minhas tarefas para atingir o que era/é esperado de mim	0.922	
Avaliei/Avalio que meu desempenho foi/está satisfatório	0.879	
Sabia/Sei o que era/é esperado de mim	0.512	
Estabeleci/Estabeleço limites de horário de trabalho para mim		
A flexibilidade de tempo me proporcionou/proporciona realizar bem minhas tarefas		0.453
Meu gestor repactuou/repactua as metas em função do teletrabalho		0.627
A redação e entrega de relatórios foi/é uma forma de acompanhar meu desempenho		0.626
O meu desempenho era/é baseado nas entregas realizadas, em vez de apenas marcar presença ou ter frequência		0.611
O desempenho era/é monitorado periodicamente		0.750
Meu gestor realizou/realiza feedbacks periódicos sobre as minhas entregas		0.654

APÊNDICE B

RELATOS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL PARA A MEDIDA DE ESTILOS DE LIDERANÇA

Relatos	Item construído
<i>"E o que foi muito difícil para mim é que a diretoria, qual estava vinculada a quem eu respondia, tinha um desejo muito intenso de que as pessoas quisessem trabalhar presencialmente".... "Então, eu me senti muito pressionada" P1</i>	
<i>"Foi interessante porque a empresa demorou um pouco para definir o que que ela ia fazer com aquela pressão que existia sobre é em relação ao teletrabalho e os empregados queriam que voltasse, que permanecesse em teletrabalho, e os gestores não" P6</i>	○ Meu gestor continua incentivando a volta do trabalho 100% presencial
<i>"Se dependesse da alta gestão, provavelmente estaremos todos em trabalho presencial nesse momento." P6</i>	
<i>"Nós já tínhamos todas as ferramentas necessárias para trabalharmos remotamente. A receita já tinha um arcabouço técnico, é. Já tinha um arcabouço de softwares, é de rede de tudo, não é? Então." P4</i>	○ Meu gestor está atento se possui uma boa infraestrutura que possibilite realizar minhas tarefas
<i>"As pessoas não visualizavam não vislumbravam a possibilidade de reuniões virtuais periódicas de contato virtual periódico com os colegas e, no momento em que elas se deram conta que isso existia, que o trabalho em equipe é continuaria existindo, só que mediado pela tecnologia, as pessoas aos poucos foram, se é tranquilizando." P4</i>	○ Meu gestor utiliza estratégias adequadas de comunicação com os liderados
<i>"Então, acho que tanto a questão da confiança quanto de comunicação é dos líderes, né? Dos gestores terem é essa relação com a equipe, é." P2</i>	
<i>"...Quando a gente fala de de liderança, mas eu acho que que tem características específicas é e coisas que foram sendo desenvolvidas, porque surgiu essa necessidade...É de aprender a lidar com as ferramentas, não é? É a maioria colocou outras outras questões também. Acho que essa coisa do gerenciamento do tempo é auto gerenciamento, tudo isso eu acho que, que foram características que os líderes precisaram desenvolver. E é promover isso em quem integra as suas equipes para o trabalho realmente fluir, né?" P2</i>	○ Meu gestor se adaptou na forma de conduzir a equipe em relação às mudanças decorrentes da pandemia de COVID-19. ○ Meu gestor desenvolveu novas habilidades para liderar a equipe na busca por melhores resultados. ○ Meu gestor desenvolveu novas habilidades para liderar a equipe na busca por um ambiente saudável

"...também estava sempre atenta a questão individual, então eu sempre tinha conversas individuais com as pessoas. É com as quais eu trabalhava, porque as questões as pessoas iam vivendo situações, é diferenciada. Sou estavam passando por momentos diferentes, então fazia a gestão individual e coletiva. Quando a gente estava presencial, na pandemia, eu continuei fazendo isso, só que eu fazia isso usando outras ferramentas, certo?" P6

- Meu gestor realizou momentos de diálogos e trocas entre os liderados
- Meu gestor conversava comigo sobre eventuais problemas em casa

APÊNDICE C

RELATOS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL PARA A MEDIDA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Relatos	Item construído
<i>"E o que foi muito difícil para mim é que a diretoria, qual estava vinculada a quem eu respondia, tinha um desejo muito intenso de que as pessoas quisessem trabalhar presencialmente".... "Então, eu me senti muito pressionada"</i> P1	○ Para mim, o clima organizacional depende do trabalho ser realizado de forma presencial
<i>"As pessoas não visualizavam não vislumbravam a possibilidade de reuniões virtuais periódicas de contato virtual periódico com os colegas e, no momento em que elas se deram conta que isso existia, que o trabalho em equipe é continuaria existindo, só que mediado pela tecnologia, as pessoas aos poucos foram, se é tranquilizando."</i> P4	○ O fatos das reuniões de equipe trataram apenas de assuntos do trabalho tornou o ambiente agradável
<i>"... Tanto é que hoje em dia é a maior parte das pessoas. Tem a possibilidade de voltar a trabalhar presencialmente, mas não quer. Quer continuar trabalhando virtualmente, até porque abriu muitas possibilidades."</i> P4	○ A equipe ficou motivada com o teletrabalho compulsório
<i>"Então assim, houve uma diferença, uma ruptura em relação as áreas, por exemplo, onde eu trabalhava, que era uma área considerada integrada, uma área onde as pessoas estavam sempre juntas e trocando experiências. Agora, houve uma ruptura e as pessoas trabalham em silos, então cada um na sua equipe e o máximo de contato que você tem, é com os membros ali da sua equipe, não uma coisa mais ampla de um departamento, de uma gerência como um todo"</i> P6	○ Durante a pandemia, houve uma ruptura das relações interpessoais com outras equipes da organização
<i>"elas falaram muito que sentiam falta dos afetos, dessas trocas, do tipo de almoçar com a colega do café. A percepção foi muito mais relacionada aos afetos, as relações interpessoais."</i> P1 <i>"E ficou durante a pandemia toda e até depois trabalhando muito remoto e que ela acabou sentindo. Eu percebi claramente, foi um processo meio depressivo. Justamente por não ter é convivência com seus pares e ficar só ali dentro do computador."</i> P5	○ Para mim, a pandemia afetou o relacionamento com meus colegas de trabalho

APÊNDICE D

RELATOS DOS PARTICIPANTES DO GRUPO FOCAL PARA A MEDIDA DE DESEMPENHO

Relatos	Item construído
"Foi o amadurecimento sobre o que é o resultado, desempenho dos servidores que estão em teletrabalho e regulamentações que vieram também" P3 "O que contava, era o tempo que o servidor ficava na instituição, então ele chegava as 8, saiu meio-dia, chegava à 1:30, saí às 5:30 ou às 2 às 6 e assim, o quanto ele fazia era muito pouco levado em conta antes da pandemia. Depois da pandemia, aqueles que não trabalhavam, por incrível que pareça, começou a aparecer mais porque as pessoas tinham que mostrar produtividade. As pessoas tinham que fazer entregas, já que elas não estavam presencialmente." P4 "E para os gestores, tem sido um desafio muito grande monitorar entregas em vez de monitorar a presença." P4 "As pessoas não sabiam como medir desempenho, como medir resultado, como comparar métricas, como estabelecer metas é, é metas que efetivamente demonstra ser uma evolução de produtividade. Embora todo mundo tenha dito que aumentou a produtividade, então é. Foi como eu percebi, não apenas através da minha experiência como gestor, mas principalmente por ter participado da consolidação desse relatório." P1 "eles têm ferramentas de controle de trabalho remoto que é, por exemplo, primeiro, o ponto só começa a contar quando a pessoa logou e começou a fazer tarefa, se ela fica 5 minutos sem fazer alguma tarefa no computador e ele dá descanso de tela, vai um aviso para o gestor que a pessoa saiu do computador. Então é um nível alto de controle no trabalho remoto." P5	○ O meu desempenho é baseado nas entregas realizadas, em vez de apenas marcar presença ou ter frequência ○ Meu gestor empregou estratégias de monitoramento do desempenho ○ Meu gestor repactuou as metas em função do teletrabalho obrigatório ○ Meu gestor empregou estratégias de monitoramento do desempenho