

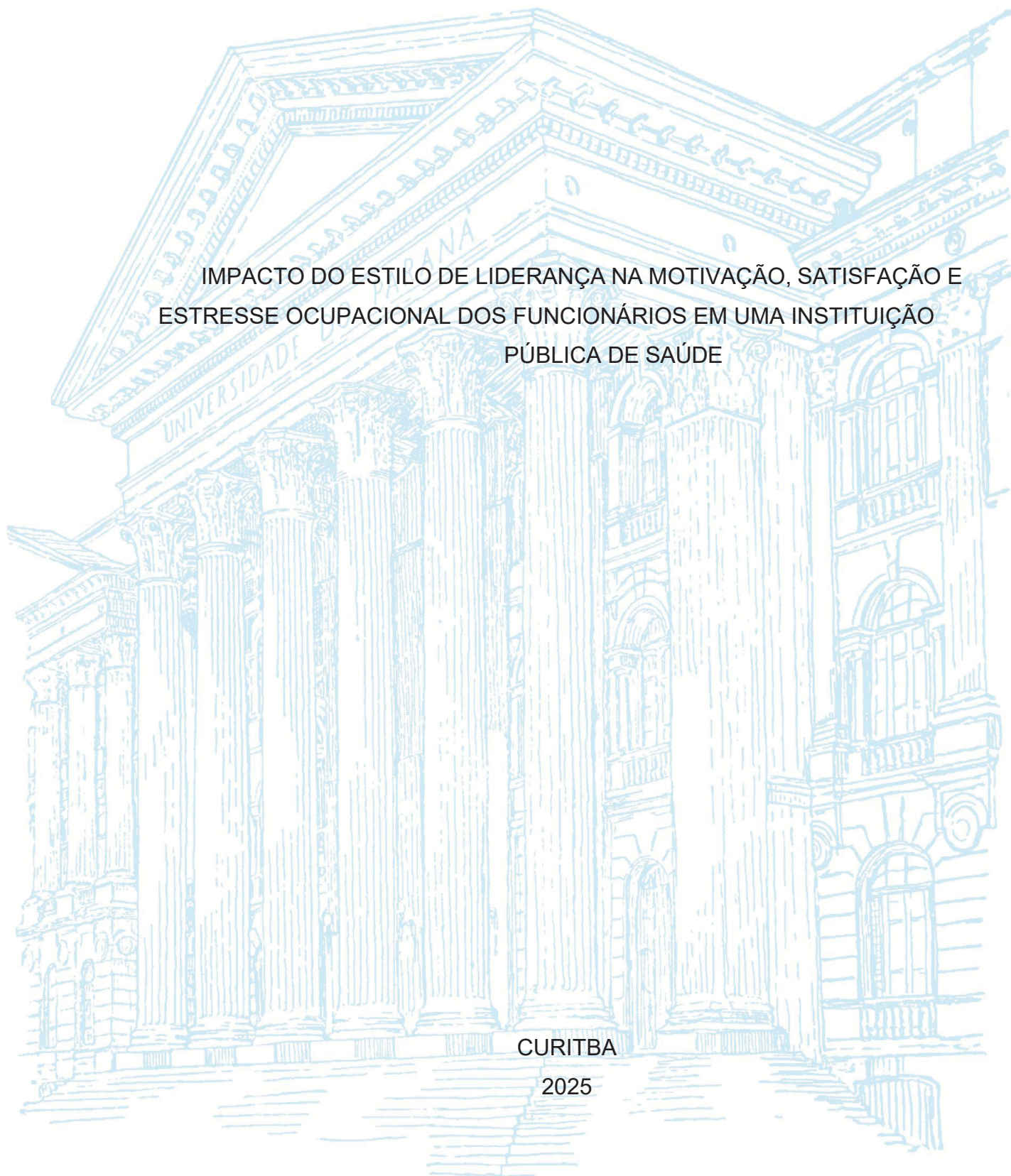
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MONICA CRISTOFOLETTI BUDNI

IMPACTO DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E
ESTRESSE OCUPACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE SAÚDE

CURITIBA

2025



MONICA CRISTOFOLETTI BUDNI

IMPACTO DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E
ESTRESSE OCUPACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA INSTITUIÇÃO
PÚBLICA DE SAÚDE

Dissertação apresentada ao curso de Pós-graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão (PPGOLD- UFPR).

Orientadora: Prof^a Dr^a Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2025

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Budni, Monica Cristofolletti

Impacto do estilo de liderança na motivação, satisfação e estresse ocupacional dos funcionários em uma instituição pública de saúde / Monica Cristofolletti Budni .- 2025.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Cristina Ramos.

1. Administração - Processo decisório. 2. Liderança. 3. Estresse ocupacional. 4. Motivação no trabalho. 5. Satisfação no trabalho. 6. Saúde pública. I. Ramos, Simone Cristina. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão. III. Título.

Bibliotecária: Kathya Fecher Dias – CRB-9/2198



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO - 40001016172P9

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **MONICA CRISTOFOLETTI BUDNI**, intitulada: **IMPACTO DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E ESTRESSE OCUPACIONAL DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE SAÚDE**, sob orientação da Profa. Dra. SIMONE CRISTINA RAMOS, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestra está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 22 de Agosto de 2025.

Assinatura Eletrônica
27/08/2025 08:15:20.0
SIMONE CRISTINA RAMOS
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
27/08/2025 15:14:38.0
ACYR SELEME
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
26/08/2025 09:38:13.0
JOSÉ ROBERTO FREGA
avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
26/08/2025 08:59:46.0
BRUNO EDUARDO SLONGO GARCIA
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ -
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA)

Dedico este trabalho aos líderes que atuam no serviço público de saúde, especialmente àqueles que, mesmo diante de adversidades estruturais, se comprometem com a qualidade da gestão, com o bem-estar das equipes e com a missão de servir à população com dignidade, ética e responsabilidade. Que este estudo possa contribuir, ainda que modestamente, para o fortalecimento da liderança pública como instrumento de transformação e cuidado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por ser fonte de vida e propósito, e a Jesus Cristo, pelo exemplo de amor, justiça e entrega, que inspira o caminhar nesta jornada.

À minha mãe, mulher de fé inabalável, resiliência admirável e coragem inquestionável. Seu exemplo de superação diante das adversidades, enfrentando preconceito, violência e escassez de recursos, foi fundamental para minha formação pessoal. Com dedicação e sacrifício, priorizou a educação como caminho para uma vida mais digna. Sua presença, apoio e valores sustentaram cada passo desta trajetória.

Registro meu profundo agradecimento à Professora Doutora Simone Cristina Ramos, minha orientadora, por sua escuta generosa, orientação firme e sensibilidade diante das adversidades enfrentadas ao longo deste percurso. Sua atuação como docente, sua experiência profissional e de vida enriqueceram sobremaneira minha formação. Mais do que uma orientadora, foi uma inspiração, acreditando no meu potencial e incentivando-me a perseverar mesmo nos momentos mais desafiadores.

Aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão (PPGOLD), especialmente os que participaram dos seminários e da banca de qualificação, Professora Jane Mendes e Professores Acyr Seleme, além do Professor Bruno Eduardo Slongo Garcia (Departamento de Administração Geral e Aplicada da UFPR), pelas contribuições valiosas ao aprimoramento desta pesquisa. Agradeço ao Professor José Roberto Frega, por sua valiosa contribuição técnica e pelo apoio generoso e preciso na etapa final desta pesquisa. Sua orientação criteriosa e domínio analítico foram fundamentais para o aprimoramento metodológico e para a condução rigorosa da análise de dados, contribuindo significativamente para a qualidade científica deste trabalho

À Professora Jane Mendes Ferreira Fernandes, coordenadora do PPGOLD, por sua atuação incansável em prol da excelência acadêmica, pela dedicação às aulas de escrita e docência, e por incentivar e valorizar cada conquista dos alunos. Sua liderança é referência e motivação.

Aos colegas de trabalho e às chefias, pela compreensão, flexibilidade e solidariedade diante das exigências do mestrado, permitindo a conciliação com minhas responsabilidades profissionais. Um agradecimento especial à amiga e colega

Aline Fontes Waenga, cuja parceria, incentivo inicial e apoio contínuo foram determinantes para esta conquista.

Aos colegas de mestrado, pela parceria, amizade e trocas significativas ao longo do percurso. Compartilhar angústias, desafios e vitórias com vocês tornou a jornada mais leve e enriquecedora. Levo dessa convivência aprendizados e amizades que levarei para a vida.

Àquela pessoa que esteve ao meu lado nos bastidores, oferecendo paciência, serenidade e apoio silencioso, mesmo nos momentos mais difíceis. Seu incentivo constante, palavras de encorajamento e presença firme foram fundamentais para que eu não desistisse. A você, meu carinho e gratidão profunda.

À Universidade Federal do Paraná, instituição com a qual mantenho vínculo afetivo e profissional há mais de três décadas, por representar não apenas um espaço de excelência acadêmica, mas também parte fundamental da minha trajetória como aluna e servidora pública em diferentes etapas da formação. Ser egressa, discente e servidora desta universidade pública, inclusiva e transformadora é motivo de legítimo orgulho.

Ao Complexo Hospital de Clínicas da UFPR (CHC/UFPR), local de atuação profissional por 27 anos e objeto desta pesquisa, agradeço pela autorização e pelo acolhimento da proposta, bem como pelo apoio das chefias, gerências, servidores e empregados durante a coleta de dados. Conduzir esta pesquisa no CHC/UFPR foi uma forma de retribuir à instituição tudo o que me proporcionou em termos de aprendizado, experiência e crescimento.

Por fim, reitero minha gratidão à UFPR, por sua missão de proporcionar ensino público, gratuito e de qualidade, contribuindo para a transformação de vidas e para o fortalecimento do serviço público brasileiro. Que eu possa continuar retribuindo, com trabalho ético e comprometido, tudo o que esta instituição representa para mim e para tantas outras pessoas.

RESUMO

As instituições públicas de serviço de saúde no Brasil frequentemente expõem seus trabalhadores a situações de alta pressão, escassez de recursos e elevado estresse. Neste cenário, a liderança é ainda mais crítica para resultados organizacionais de diversos níveis. Buscando compreender melhor os impactos da liderança neste contexto, neste estudo são analisados os efeitos do estilo de liderança sobre a motivação, a satisfação no trabalho e o estresse ocupacional em uma instituição pública de saúde. A investigação adotou abordagem quantitativa, com *survey* aplicado a 371 funcionários de uma instituição pública de saúde, e análise por modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Das nove hipóteses formuladas, sete foram confirmadas. As relações diretas sustentadas foram: H2, entre liderança e satisfação; H4 e H5, entre satisfação, motivação e estresse; e H6, entre motivação e estresse. As hipóteses H7, H8 e H9 confirmaram os efeitos mediadores da satisfação sobre os impactos da liderança nos desfechos psicossociais. Embora os efeitos diretos da liderança sobre motivação (H1) e estresse (H3) não tenham sido sustentados, os caminhos indiretos via satisfação foram significativos, corroborando o modelo teórico proposto. A satisfação desponta como elo articulador entre práticas de liderança e resultados psicossociais. A pesquisa ainda contribui metodologicamente ao aplicar o PLS-SEM com elevado rigor estatístico em um contexto de investigação organizacional no setor público da saúde, campo ainda pouco explorado com esse nível de robustez metodológica. Destaca-se, também, a validade da estrutura formativa da satisfação no trabalho, representando avanço metodológico para estudos futuros em contextos públicos. Os resultados da pesquisa indicam que lideranças orientadas à valorização profissional, à escuta ativa e à comunicação institucional estão associadas a maiores níveis de satisfação e menores índices de estresse ocupacional. Esse padrão sugere que o desenvolvimento de competências socioemocionais por chefias, especialmente em ambientes de elevada pressão assistencial, pode favorecer a construção de contextos organizacionais mais equilibrados, com efeitos positivos sobre o bem-estar e o engajamento das equipes. Tais evidências oferecem suporte à formulação de políticas de gestão de pessoas que priorizem programas de formação continuada com foco em reconhecimento, apoio emocional e mediação de conflitos no cotidiano hospitalar.

Palavras-chave: Impactos da liderança. Motivação no trabalho. Satisfação no trabalho. Estresse ocupacional. Setor público de saúde. PLS-SEM.

ABSTRACT

Public healthcare institutions in Brazil often expose their employees to high-pressure situations, resource constraints, and elevated stress levels. In this context, leadership plays a critical role in organizational outcomes at multiple levels. This study analyzes the effects of leadership style on motivation, job satisfaction, and occupational stress in a public healthcare institution. A quantitative approach was adopted, with a survey conducted among 371 employees and data analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Of the nine hypotheses tested, seven were confirmed. The direct relationships supported included H2, between leadership and satisfaction; H4 and H5, between satisfaction, motivation, and stress; and H6, between motivation and stress. Mediation hypotheses H7, H8, and H9 confirmed the mediating role of satisfaction in the effects of leadership on psychosocial outcomes. Although the direct effects of leadership on motivation (H1) and stress (H3) were not supported, the indirect effects through satisfaction were statistically significant, corroborating the proposed theoretical model. Job satisfaction emerged as a central link between leadership practices and psychosocial outcomes. The study also offers methodological contributions by applying PLS-SEM with high statistical rigor in a public healthcare management context, a field still scarcely explored with such robustness. Additionally, it highlights the validity of modeling job satisfaction as a formative construct, representing a methodological advancement for future research in public sector settings. The findings indicate that leadership practices focused on employee recognition, active listening, and institutional communication are associated with higher satisfaction levels and lower occupational stress. This pattern suggests that developing socioemotional competencies among mid-level managers, particularly in high-pressure healthcare environments, may help build more balanced organizational contexts with positive effects on employee well-being and engagement. These findings support the formulation of people management policies that prioritize ongoing leadership training programs focused on recognition, emotional support, and conflict mediation in the hospital work environment

Keywords: Leadership impacts. Work motivation. Job satisfaction. Occupational stress. Public healthcare sector. PLS-SEM.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO TEÓRICO DA PESQUISA.....	49
FIGURA 2 - FÓRMULA PARA CÁLCULO DO TAMANHO DA AMOSTRA EM POPULAÇÕES FINITAS	54
FIGURA 3 - MODELO ESTRUTURAL FINAL (VALORES PADRONIZADOS)	99

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - SÍNTESE DAS TEORIAS DE LIDERANÇA.....	29
QUADRO 2 - ESTILOS, FATORES E PALAVRAS-CHAVE NO MODELO MULTIFATORIAL DE LIDERANÇA.....	33
QUADRO 3 - CONTINUUM DA MOTIVAÇÃO NA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO	39
QUADRO 4 - DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO SEGUNDO SIQUEIRA (2008).....	42
QUADRO 5 - DIMENSÕES DO ESTRESSE OCUPACIONAL SEGUNDO PASCHOAL E TAMAYO (2004).....	44

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - POPULAÇÃO POR VÍNCULO EMPREGATÍCIO E POR CLASSE DE ATUAÇÃO	53
TABELA 2 - ESTIMATIVAS DE AMOSTRA POR VÍNCULO E CLASSE DE TRABALHO	54
TABELA 3 - ESTIMATIVA DA NECESSIDADE E COLETA EFETIVA DE PARTICIPANTES POR CLASSE DE ATUAÇÃO	63
TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO ETÁRIA POR VÍNCULO	63
TABELA 5 - PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO GERAL	65
TABELA 6 - TEMPO DE ATUAÇÃO, ESCALA DE TRABALHO E SETOR DE ATUAÇÃO	67
TABELA 7 - CLASSE DE ATUAÇÃO DAS CHEFIAS POR VÍNCULO E CLASSE DOS RESPONDENTES	68
TABELA 8 - MÉDIA DOS ESCORES DOS FATORES MLQ E ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE	70
TABELA 9 - DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES POR CLASSE DE TRABALHO	71
TABELA 10 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS TIPOS DE MOTIVAÇÃO (EMMT)	74
TABELA 11 - TIPOS DE MOTIVAÇÃO POR VÍNCULO EMPREGATÍCIO (MÉDIA E DP)	76
TABELA 12 - TIPOS DE MOTIVAÇÃO POR CLASSE DE TRABALHO	77
TABELA 13 - MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO POR UNIDADE/ SETOR DE ATUAÇÃO	79
TABELA 14 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS SATISFAÇÃO NO TRABALHO (EST)	81
TABELA 15 - SATISFAÇÃO POR VÍNCULO EMPREGATÍCIO	82
TABELA 16 - SATISFAÇÃO POR CLASSE DE TRABALHO	83
TABELA 17 - SATISFAÇÃO POR UNIDADE OU SETOR DE ATUAÇÃO	85
TABELA 18 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS DIMENSÕES DE ESTRESSE OCUPACIONAL (EET)	87
TABELA 19 - ESTRESSE OCUPACIONAL POR VÍNCULO EMPREGATÍCIO	88
TABELA 20 - ESTRESSE OCUPACIONAL POR CLASSE DE TRABALHO	90

TABELA 21 - ESTRESSE OCUPACIONAL POR SETOR DE ATUAÇÃO	91
TABELA 22 - TESTAGEM DAS HIPOTHESES DIRETAS	97
TABELA 23 - TESTAGEM DAS HIPOTHESES INDIRETAS.....	97

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AFE	Análise Fatorial Exploratória
AVE	Variância Média Extraída
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CHC	Complexo Hospital de Clínicas
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CR	Confiabilidade Composta
DP	Desvio Padrão
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
EET	Escala de Estresse no Trabalho
EMMT	Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
ESG	<i>Environmental, Social and Governance</i>
EST	Escala de Satisfação no Trabalho
HC	Hospital de Clínicas
HUFs	Hospitais Universitários Federais
HVA	Hospital Vitor do Amaral
KMO	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
MWMS	<i>Multidimensional Work Motivation Scale</i>
MSA	Medida de Adequação de Amostragem
PLS-SEM	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i>
QR code	<i>Quick Response Code</i>
RJU	Regime Jurídico Único
SDT	<i>Self-Determination Theory</i>
SOUGOV	Aplicativo com serviços de gestão de pessoas exclusivos para servidores públicos federais
SRMR	<i>Standardized Root Mean Square Residual</i>

SLT	<i>Situational Leadership Theory</i>
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
UFPR	Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 CONTEXTO E PROBLEMA	19
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo geral	21
1.2.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 JUSTIFICATIVA	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 LIDERANÇA.....	24
2.1.1 Definições, Teorias e Estilos	24
2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA NO MODELO MULTIFATORIAL DE BASS	30
2.2.1 Liderança Transacional	30
2.2.2 Liderança Transformacional	31
2.2.3 <i>Laissez-Faire</i>	32
2.3 LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO	34
2.3.1 Liderança no Setor Público de Saúde	36
2.4 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	37
2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO	40
2.6 ESTRESSE OCUPACIONAL	43
2.7 INTEGRAÇÃO DAS VARIÁVEIS: LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E ESTRESSE OCUPACIONAL	46
3 METODOLOGIA	50
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	50
3.2 UNIVERSO, POPULAÇÃO E AMOSTRA	51
3.2.1 Metodologia de Amostragem.....	53
3.3 COLETA DE DADOS	55
3.3.1 <i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i>	56
3.3.2 Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho (EMMT).....	56
3.3.3 Escala de Satisfação no Trabalho (EST).....	57
3.3.4 Escala de Estresse no Trabalho (EET)	57
3.4 CUIDADOS ÉTICOS DA PESQUISA	57
3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS E ANÁLISE DE DADOS	58
4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES.....	62
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUCTOS	69
4.2.1 Análise Descritiva do Estilo de Liderança.....	69
4.2.1.1 Estilo de Liderança por Classe de Trabalho.....	71
4.2.2 Análise Descritiva para Motivação para o Trabalho	74
4.2.2.1 Motivação por Vínculo Empregatício	75
4.2.2.2 Motivação por Classe de Trabalho	77
4.2.2.3 Motivação por Unidade/Setor de Atuação.....	78
4.2.3 Análise Descritiva da Satisfação no Trabalho	80
4.2.3.1 Satisfação por Vínculo Empregatício.....	82
4.2.3.2 Satisfação por Classe de Trabalho.....	83
4.2.3.3 Satisfação por Unidade/Setor de Atuação	85
4.2.4 Análise Descritiva do Estresse Ocupacional	86
4.2.4.1 Estresse Ocupacional por Vínculo Empregatício.....	88
4.2.4.2 Estresse Ocupacional por Classe de Trabalho.....	89
4.2.4.3 Estresse Ocupacional por Setor de Atuação.....	91
4.2.4.4 Estresse Ocupacional e Variáveis Sociodemográficas.....	93
4.3 ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUCTOS	94
4.3.1 Validação dos Constructos.....	94
4.3.2 Avaliação do Modelo Estrutural	96
4.3.3 Verificação das Hipóteses Diretas.....	96
4.3.4 Verificação das Hipóteses de Mediação	97
4.3.5 Representação Visual do Modelo Final.....	98
4.3.6 Qualidade da Modelagem PLS-SEM	101
4.3.7 Considerações Finais da Análise Estrutural	102
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	103
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICE A - CAMINHOS DE INVESTIGAÇÃO PARA A LIDERANÇA NO	
SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO	121
APÊNDICE B - TCLE AMBIENTE VIRTUAL.....	127
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	130
APÊNDICE D – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	132

APÊNDICE E - FATORES CORRESPONDENTES AOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	143
APÊNDICE F - FIGURAS COMPLEMENTARES À SEÇÃO 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUCTOS.....	145
APÊNDICE G – ANÁLISE DE DADOS	149
ANEXO 1 – ORGANOGRAMA CHC/UFPR.....	177

1 INTRODUÇÃO

Esta seção contempla o contexto, as justificativas e a delimitação do problema da presente pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Nas últimas décadas, o setor público de saúde tem sido impactado por transformações intensas decorrentes da globalização, da incorporação de tecnologias emergentes e da adoção de modelos gerenciais orientados à eficiência, à *accountability* e aos resultados (Paula, 2005). Hospitais públicos e instituições assistenciais operam em contextos de elevada complexidade, marcados por escassez de recursos, alta demanda por serviços, limitações orçamentárias e entraves institucionais que comprometem a qualidade da gestão e da atenção prestada (Pascual, 2024; Zaheer et al., 2023; Fabris, Figueredo e Meyer, 2022). Em alguns casos, cargos de liderança nessas instituições são ocupados por indicação política, sem o devido preparo técnico, o que reforça a necessidade de profissionalização da função gerencial no setor público de saúde (Bergue, 2019; Lopes et al., 2020).

Variáveis como motivação para o trabalho, satisfação com as condições laborais e níveis de estresse ocupacional tornam-se centrais para o desempenho organizacional e para a sustentabilidade dos serviços públicos de saúde, especialmente em ambientes de alta pressão, nos quais o bem-estar dos trabalhadores afeta diretamente a qualidade do atendimento e a eficiência institucional (Backhaus; Vogel, 2022).

As transformações nos vínculos empregatícios e nas expectativas dos profissionais, impulsionadas por mudanças socioculturais e organizacionais, evidenciam a necessidade de práticas de gestão de pessoas orientadas à valorização dos funcionários, ao desenvolvimento de competências e à promoção de ambientes laborais colaborativos e saudáveis (Perides; Vasconcellos E.; Vasconcellos L., 2020; Wright, 2024; Petrie; Peters, 2020). Nesse contexto, a liderança configura-se como elemento estratégico, especialmente em instituições públicas de saúde, nas quais a

atuação dos gestores pode representar fator de proteção ou de risco ao equilíbrio psicossocial dos trabalhadores (Pinhatti et al., 2024).

A literatura especializada tem apontado a liderança como uma variável relevante na gestão de pessoas em instituições públicas de saúde, destacando seu impacto sobre o desempenho das equipes, a satisfação no trabalho, a permanência dos profissionais e a eficácia organizacional (Gilmartin; D'Aunno, 2007; Roquete et al., 2015). Liderança é compreendida como o processo de influência exercido por um indivíduo sobre um grupo, visando ao alcance de objetivos comuns (Northouse, 2025). Entre os estilos de liderança identificados na literatura, destacam-se: o estilo transformacional, baseado na inspiração e na promoção de mudanças (Bass, 1995; Burns, 2004); o estilo transacional, fundamentado na troca entre desempenho e recompensa (Bass; Avolio, 1997); e o estilo *laissez-faire*, caracterizado pela ausência de direção e supervisão (Robbins, 2014).

A compreensão dos impactos dos estilos de liderança requer a consideração de variáveis psicossociais diretamente relacionadas ao comportamento e ao bem-estar dos trabalhadores no ambiente organizacional, com destaque para a motivação, a satisfação no trabalho e o estresse ocupacional. A motivação, no contexto do trabalho, é definida como o conjunto de forças internas e externas que orientam, direcionam e sustentam o comportamento dos indivíduos na busca por metas organizacionais (Bergamini, 2003). A satisfação no trabalho refere-se ao grau de contentamento do trabalhador em relação a diversos aspectos de sua atividade, como as relações interpessoais, as condições de trabalho e o reconhecimento (Spector, 1997). Já o estresse ocupacional consiste em uma resposta fisiológica e emocional a exigências percebidas como excessivas ou incompatíveis com os recursos disponíveis do indivíduo, estando associado à sobrecarga, à ambiguidade de papéis e a conflitos organizacionais (Tamayo; Tróccoli, 2002).

Estudos recentes indicam que os estilos de liderança exercem influência significativa sobre essas três dimensões, podendo funcionar como elementos que mitigam ou intensificam os efeitos das condições adversas do trabalho sobre a saúde mental e o engajamento dos servidores (Avolio; Kahai; Dodge, 2019; Donkor; Dongmei; Sekyere, 2021). Considerando-se o contexto específico das instituições públicas de saúde, caracterizado por elevados níveis de exigência e por restrições de ordem estrutural, é relevante compreender como os diferentes estilos de

liderança se relacionam com a motivação, a satisfação e o estresse ocupacional dos profissionais que atuam nesse ambiente.

Diante disso, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Qual o impacto do estilo de liderança na motivação, satisfação e estresse ocupacional dos funcionários em uma instituição pública da área da saúde?

A fim de responder tal questionamento, foram delimitados os objetivos a seguir:

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Visando ampliar a compreensão acerca das variáveis apresentadas: estilo de liderança, motivação, satisfação e estresse ocupacional, o objetivo geral da pesquisa é “Mensurar o impacto do estilo de liderança na motivação, satisfação e estresse ocupacional, dos funcionários em uma instituição pública da área de saúde”.

1.2.2 Objetivos específicos

A relação entre o estilo de liderança e os níveis de motivação, satisfação e estresse ocupacional dos funcionários será investigada por meio dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar os estilos de liderança presentes na organização estudada;
- Mensurar o grau de motivação dos trabalhadores e trabalhadoras na organização estudada;
- Mensurar o nível de satisfação dos trabalhadores e trabalhadoras na organização estudada;
- Avaliar o estresse ocupacional dos trabalhadores e trabalhadoras na organização estudada;
- Compreender as relações existentes entre as variáveis estudadas;
- Propor recomendações, visando promover maior motivação, satisfação e redução do estresse ocupacional na organização estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância do estudo está atrelada à necessidade de práticas de gestão que conciliem eficiência e bem-estar em ambientes de alta complexidade, como hospitais públicos. A escassez de recursos, os desafios institucionais e as pressões por resultados aumentam a importância de lideranças capacitadas e orientadas para o desenvolvimento humano e organizacional (Ramos, 2009; Backhaus; Vogel, 2022).

Evidências empíricas mostram que o estilo de liderança influencia diretamente o bem-estar subjetivo, afetando a saúde mental, a satisfação e o desempenho profissional (Erschens et al., 2022). A motivação dos servidores e empregados públicos costuma estar associada a fatores intrínsecos, como o compromisso com o interesse coletivo e os valores da missão institucional (Carvalho, 2020). No entanto, ainda há lacunas na literatura empírica sobre os efeitos da liderança sobre variáveis psicossociais como motivação, satisfação e estresse no contexto da saúde pública (Donkor; Dongmei; Sekyere, 2021). A escassez de dados quantitativos limita a formulação de práticas gerenciais baseadas em evidências, o que reforça a necessidade de pesquisas com métodos robustos de mensuração (Ramos, 2009; Backhaus; Vogel, 2022).

Este estudo propõe avançar nesse campo por meio de abordagem quantitativa, com uso de instrumentos validados e aplicação numa instituição pública de saúde. Esse enfoque visa suprir limitações identificadas em abordagens qualitativas, cuja subjetividade é apontada como limitação ao rigor metodológico (Ramos, 2009). A mensuração quantitativa visa fornecer dados sobre os impactos da liderança na motivação, satisfação e estresse ocupacional, contribuindo para a melhoria das práticas de gestão (Backhaus; Vogel, 2022).

Esta pesquisa apresenta contribuições de ordem teórica, prática e metodológica. No campo teórico, avança na compreensão das relações entre estilos de liderança e variáveis psicossociais do trabalho (motivação, satisfação e estresse ocupacional), no contexto específico de instituições públicas de saúde, ainda pouco explorado sob essa perspectiva integrada. Do ponto de vista prático, o estudo responde à necessidade de compreender como as lideranças, especialmente as intermediárias, exercem influência sobre o bem-estar e o desempenho das equipes em ambientes hospitalares públicos, caracterizados por alta pressão, instabilidade operacional, escassez de recursos e rigidez normativa. Nesse sentido, os resultados

poderão orientar ações voltadas ao desenvolvimento de competências de liderança, contribuindo tanto para a melhoria das condições de trabalho quanto para a efetividade dos serviços prestados.

Adicionalmente, a pesquisa se destaca por sua contribuição metodológica, ao integrar, em um único modelo, quatro constructos organizacionais de elevada complexidade, mensurados por meio de escalas internacionalmente validadas e adaptadas ao contexto brasileiro. A escassez de estudos quantitativos que articulem essas variáveis, especialmente no setor público de saúde, evidencia uma lacuna relevante que este trabalho tem por objetivo preencher. A proposta de mapeamento dos estilos de liderança e seus efeitos sobre dimensões psicossociais do trabalho, por meio de modelagem de equações estruturais, representa um avanço metodológico significativo, com potencial de gerar evidências robustas e aplicáveis tanto à gestão pública quanto à produção científica na área.

Além da contribuição acadêmica, os resultados poderão subsidiar políticas públicas voltadas à seleção e capacitação de lideranças no setor público. A compreensão dos efeitos dos estilos de liderança sobre a experiência dos servidores e empregados fornece base para estratégias institucionais que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos (Bergue, 2019; Lopes et al., 2020). Evidências sugerem que a motivação, a satisfação e o controle do estresse ocupacional influenciam diretamente a sustentabilidade dos serviços públicos de saúde, fortalecendo a atuação institucional e a qualidade dos serviços prestados (Erschens et al., 2022; Boamah et al., 2018).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção contempla os fundamentos teóricos que sustentam o modelo adotado na presente pesquisa. Inicialmente apresenta-se o constructo liderança, a partir de uma exposição das principais teorias, desde as abordagens clássicas, centradas em traços, comportamentos e contingências, até os modelos contemporâneos, com ênfase no modelo multifatorial de liderança proposto por Bass e Avolio (1985,1990). Esse modelo, que estrutura a presente pesquisa, contempla os estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*.

Dada a especificidade do objeto de estudo, são descritos os fundamentos da liderança no serviço público brasileiro, iniciado pela abordagem dos conceitos de Estado, Administração Pública e Serviço Público, bem como pela descrição da evolução dos modelos de gestão pública no Brasil. Esse percurso teórico permite compreender o ambiente institucional em que a liderança se insere, especialmente na área da saúde, e constitui o ponto de partida para a compreensão da liderança no setor público. São considerados os desafios impostos pelas características institucionais, pela coexistência de modelos burocráticos e gerenciais e pelas particularidades que marcam a atuação no serviço público de saúde. Essa abordagem permite compreender como as lideranças exercem papel central na mediação entre as diretrizes institucionais e a dinâmica operacional dos serviços.

Por fim, apresentam-se os constructos motivação para o trabalho, satisfação no trabalho e estresse ocupacional, destacando suas inter-relações com os estilos de liderança no setor público de saúde. A integração dessas variáveis compõe o modelo teórico que fundamenta a pesquisa, orientado à mensuração do impacto do estilo de liderança sobre esses três aspectos da experiência profissional.

2.1 LIDERANÇA

2.1.1 Definições, Teorias e Estilos

A liderança é amplamente estudada nas ciências organizacionais, tendo originado mais de 65 teorias nas últimas cinco décadas, que buscam compreender suas características, processos e resultados (Waters, 2013). Apesar de registros históricos sobre liderança em diferentes culturas, sua definição permanece complexa

e multidimensional, em razão da diversidade de abordagens teóricas, contextuais e disciplinares que cercam o tema (Day; Antonakis, 2012). Para Ploszaj (2021), a liderança tem expandido seu escopo, incorporando dimensões éticas, econômicas e sociológicas, consolidando-se como um dos pilares das teorias organizacionais.

A diversidade de definições sobre liderança na literatura evidencia a dificuldade em consolidar um conceito único. Rodrigues et al. (2013) observam que, por apresentar características ambíguas, a liderança tende a ser descrita com distintos adjetivos conforme o campo do conhecimento. Em contraponto, alguns autores optam por definições mais concisas, como Maxwell (1993), que a entende como influência, e Robbins (2009), que a define como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Apesar das variações terminológicas, a noção de influência constitui elemento comum entre diferentes abordagens.

Neste estudo, adota-se a definição proposta por Bowman e West (2021), segundo a qual liderança é a capacidade de influenciar e inspirar equipes e demais partes interessadas para atingir objetivos organizacionais e atender à missão pública. Essa concepção mostra-se especialmente adequada ao contexto do setor público, no qual a liderança ultrapassa os aspectos operacionais da gestão, assumindo uma dimensão relacional e estratégica voltada à mobilização de pessoas em torno de valores coletivos e do interesse público (Azevedo, 2002). É com base nesse referencial que se examinam, a seguir, as principais teorias de liderança que sustentam a tipologia adotada nesta pesquisa.

As primeiras abordagens surgiram no início do século XX, com a Teoria dos Traços, que atribuíam aos líderes traços inatos, como carisma, inteligência e força de vontade (Bergamini, 1994). Contudo, a ausência de comprovação empírica consistente enfraqueceu essa perspectiva (Júnior et al., 2016).

Na década de 1950, emergiu a Teoria Comportamental, que deslocou o foco dos traços para os comportamentos observáveis. Vinculada à Escola das Relações Humanas, essa abordagem identificou três estilos principais: autocrático, com centralização das decisões; democrático, que estimula a participação e valoriza os indivíduos; e *laissez-faire*, marcado pela passividade do líder (Benmira; Agboola, 2021). A posterior análise bidimensional considerou líderes orientados à tarefa, ao relacionamento ou a ambos (Júnior et al., 2016), mas manteve limitações por não incorporar o contexto (Robbins, 2009). No âmbito da Teoria Comportamental, Likert (1961) define o estilo democrático de liderança como aquele que o líder promove a

participação ativa dos membros da equipe nas decisões, fomentando um ambiente de confiança e colaboração que contribui para o desempenho organizacional.

Nas décadas de 1960 e 1970, as Teorias Contingenciais e Situacionais introduziram a ideia de que a eficácia da liderança depende do alinhamento entre o estilo do líder e as características do ambiente (Robbins, 2009). Fiedler (1967) foi pioneiro ao sustentar que os estilos possuem baixa flexibilidade, de modo que, ou o líder se adapta ao contexto, ou este deve ser moldado ao perfil do líder. Seu modelo considerou três variáveis centrais: qualidade da relação líder-liderado, estrutura da tarefa e grau de poder do líder. Nesse campo, destaca-se também o Modelo Normativo de Vroom-Yetton (1973), que estabelece critérios situacionais para determinar o grau de participação dos liderados na tomada de decisão, utilizando regras que consideram a qualidade da decisão e o nível de aceitação necessário por parte da equipe (Fiedler, 1981).

A Teoria da Liderança Situacional (*Situational Leadership Theory – SLT*), proposta por Hersey e Blanchard (1969), sustenta que a eficácia do estilo de liderança depende da maturidade ou prontidão dos liderados, entendida como a combinação de competência e comprometimento para executar determinada tarefa. O modelo é estruturado a partir de dois eixos: comportamento diretivo (orientação para tarefas) e comportamento de apoio (orientação para relacionamento), resultando em quatro estilos principais: (i) Direção (alta tarefa, baixo relacionamento); (ii) Persuasão (alta tarefa, alto relacionamento); (iii) Participação (baixa tarefa, alto relacionamento); e (iv) Delegação (baixa tarefa, baixo relacionamento). Posteriormente, Blanchard e colaboradores reformularam o modelo na versão *Situational Leadership II* (SLII), incorporando os níveis de desenvolvimento dos liderados (D1 a D4) e reforçando a necessidade de constante adaptação do estilo de liderança às variações de competência e engajamento ao longo do tempo (Blanchard et al., 1986).

Posteriormente, emergiu a Teoria Processual, que compreende a liderança como um fenômeno relacional, dinâmico e situado, construído nas interações sociais e no contexto organizacional (Northouse, 2021; Yukl, 2013). Para Uhl-Bien (2006), a liderança é uma construção emergente das relações cotidianas, rejeitando modelos individualizantes e incorporando a complexidade dos ambientes organizacionais. Essa perspectiva fundamenta estilos mais dinâmicos e flexíveis, como a liderança transformacional, transacional, situacional, autêntica e servidora.

A Liderança Transformacional constitui uma das principais contribuições dessa perspectiva. Introduzida por Burns (1978) e ampliada por Bass (1985), caracteriza-se como um processo no qual líderes e liderados se elevam mutuamente, alcançando elevados níveis de motivação, desenvolvimento e compromisso organizacional (Burns, 2003; Bass, 1985). Esse estilo estrutura-se em quatro dimensões: Influência Idealizada, Motivação Inspiradora, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada (Avolio; Bass, 1988).

Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) definem esse estilo como “a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas” (p. 3). Robbins (2009) reforça que o líder transformacional inspira seus seguidores a transcender interesses próprios em prol da organização, provocando impactos profundos e duradouros. Seu foco não se limita ao desempenho, mas abrange o desenvolvimento integral dos indivíduos e a transformação cultural das organizações.

Por sua vez, a Liderança Transacional fundamenta-se em relações de troca, nas quais o líder oferece recompensas, como salário, benefícios ou reconhecimento, em contrapartida ao cumprimento de metas e comportamentos desejados (Bass, 2009). Esse estilo, típico de ambientes formais e hierarquizados, prioriza a manutenção da ordem, o controle e o cumprimento de normas. Para Burns (2004), tais trocas podem ser econômicas, políticas ou simbólicas. Robbins (2009) acrescenta que a liderança transformacional se constrói sobre a base transacional, indo além dos acordos formais para gerar níveis superiores de desempenho.

Considerando essas abordagens, Mokhtar et al. (2019) reafirmam que a liderança pode ser compreendida como um processo de influência, no qual líderes orientam seus seguidores rumo às metas organizacionais.

A Liderança Servidora prioriza as necessidades dos seguidores, promovendo seu desenvolvimento, bem-estar e autonomia. Eva et al. (2019) destacam que esse estilo desloca o foco do líder para os liderados, promovendo relações pautadas na justiça, no cuidado e no fortalecimento coletivo. Para Dias (2017), trata-se de uma liderança baseada na influência, na colaboração e não na autoridade formal.

A Liderança Autêntica fundamenta-se na transparência, na coerência entre valores e ações, na autoconsciência e na construção de relações baseadas na confiança (Gardner et al., 2011). Walumbwa et al. (2008) ressaltam que líderes

autênticos promovem ambientes que favorecem otimismo, resiliência e desenvolvimento mútuo.

A Liderança Carismática Contemporânea se caracteriza pela capacidade do líder de inspirar, engajar e mobilizar seus liderados por meio de sua presença, visão e convicção. House (1977; 1996) aponta que líderes carismáticos são reconhecidos por seu alto grau de autoconfiança, disposição para assumir riscos e pela articulação de uma visão motivadora. Esses líderes costumam provocar transformações simbólicas no ambiente de trabalho, por meio da comunicação inspiradora e do estabelecimento de um sentido coletivo de propósito. Hu e Dutta (2022) destacam sua inclinação para decisões ousadas e a influência exercida por meio de valores fortes, frequentemente ancorados em princípios éticos e de integridade pessoal. Oliveira et al. (2018) sintetizam que “liderança é uma qualidade que faz com que um indivíduo desperte em outro o desejo de segui-lo” (p. 491). Embora compartilhe pontos de intersecção com a liderança transformacional, como a motivação dos liderados, o estilo carismático concentra-se fundamentalmente na figura do líder, sobretudo na construção de atributos como admiração, respeito e confiança, elementos que, no modelo transformacional, estão incorporados no fator Influência Idealizada (Bass, 1990; Conger; Kanungo, 1998).

Por fim, a Liderança Digital emerge como resposta às demandas da transformação tecnológica e da Indústria 4.0, e amplia as abordagens tradicionais de liderança ao integrar a gestão de pessoas com a mediação entre indivíduos e sistemas tecnológicos inteligentes. Esse estilo exige competências como fluência digital, pensamento sistêmico, adaptabilidade e promoção da inovação. Segundo El Sawy et al. (2016), líderes digitais devem alinhar tecnologia e estratégia, estimulando ambientes colaborativos e aprendizado contínuo. Alnuaimi et al. (2022) acrescentam que sua atuação está fortemente vinculada à cocriação de valor. Para Westerman, Bonnet e McAfee (2014), a eficácia desse estilo depende da capacidade de liderar processos de transformação organizacional, integrando pessoas, processos e tecnologias.

Diante da diversidade de abordagens, apresenta-se a seguir o Quadro 1 com a sintetização das principais teorias de liderança, seus conceitos, estilos associados, características e autores de referência. Esse panorama permite compreender a evolução conceitual da liderança e os diferentes enfoques adotados na sua aplicação nas organizações.

QUADRO 1 - SÍNTESE DAS TEORIAS DE LIDERANÇA

TEORIAS DE LIDERANÇA	
Teoria dos Traços	
Estilos Associados	Liderança baseada em traços inatos (carisma, inteligência, força de vontade)
Conceito de Liderança	Conjunto de traços que distinguem líderes natos (Bergamini, 1994)
Características Centrais	Ênfase em atributos pessoais; liderança como característica inata
Autores	Bergamini (1994); Pedruzzi Jr. et al. (2016)
Teoria Comportamental	
Estilos Associados	Autocrática; Democrática; <i>Laissez-faire</i>
Conceito de Liderança	Capacidade de mobilizar pessoas por meio da cooperação (Likert, 1961)
Características Centrais	Foco em comportamentos observáveis; orientação à tarefa e/ou relacionamento
Autores	Lewin, Lippitt e White (1939); Tolfo (2004); Benmira e Agboola (2021); Linkert (1961)
Teoria Contingencial/ Situacional	
Estilos Associados	Liderança Situacional; Modelo de Fiedler; Modelo de Vroom-Yetton
Conceito de Liderança	Ajuste entre estilo do líder e o contexto situacional (Robbins, 2009)
Características Centrais	Ênfase na adequação do estilo ao contexto; liderança adaptativa
Autores	Fiedler (1967); Hersey e Blanchard (1969); Vroom e Yetton (1973); (Blanchard et al. (1985). Robbins (2009)
Teoria Processual	
Estilos Associados	Transformacional; Transacional; Autêntica; Servidora; Carismática Contemporânea; Digital
Conceito de Liderança	Processo relacional e dinâmico construído na interação social (Northouse, 2021; Uhl-Bien, 2006)
Características Centrais	Liderança como fenômeno emergente das interações; foco na transformação e colaboração
Autores	Burns (1978); Bass (1985); Avolio e Bass (1988); Hersey e Blanchard (1969); Greenleaf (1970); Walumbwa et al. (2008); House (1977); Yukl (2013); Northouse (2021); Uhl-Bien (2006); El Sawy et al. (2016)

FONTE: A autora (2025).

Diante do exposto, esta pesquisa adota como referência o modelo multifatorial de liderança, desenvolvido por Bass (1985; 1990). Essa escolha se

justifica tanto pela ampla validação do modelo na literatura quanto por sua aderência às especificidades do serviço público, em especial no contexto da saúde. O modelo compreende três estilos: transformacional, transacional e *laissez-faire*.

A seguir, detalham-se os fundamentos e características dos estilos que integram o modelo

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA NO MODELO MULTIFATORIAL DE BASS

O modelo multifatorial de liderança, desenvolvido por Bass (1985; 1990) com base na abordagem de Burns (1978), é reconhecido como uma das principais referências nos estudos sobre liderança. Estruturado em três estilos: transformacional, transacional e *laissez-faire*, o modelo é operacionalizado por meio do instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, cuja metodologia é validada na literatura (Bass; Avolio, 1994; 2000), é amplamente empregado na avaliação dos diversos estilos de liderança, bem como do desempenho da liderança (Donkor; Dongmei; Sekyere, 2021). É importante destacar que os estilos transformacional e transacional não são mutuamente excludentes, podendo coexistir na prática dos líderes, enquanto o estilo *laissez-faire* representa a ausência de liderança efetiva (Bass; Avolio, 2000).

2.2.1 Liderança Transacional

A liderança transacional fundamenta-se na lógica da troca, mediante a qual o líder estabelece objetivos claros, define recompensas pelo desempenho e aplica sanções diante do não cumprimento das expectativas (Bass, 1990; Bass; Avolio, 1994). Trata-se de uma liderança que privilegia a estabilidade, a aderência a processos e a manutenção do status quo organizacional.

Esse estilo é composto por dois fatores principais, segundo Bass e Avolio (2000):

a) recompensa contingente: consiste na definição de metas claras e na concessão de recompensas, tangíveis ou simbólicas, vinculadas ao cumprimento dessas metas. O líder opera dentro de acordos explícitos, valorizando a previsibilidade e a formalização das relações (Bass, 1990).

b) administração por exceção: pode ocorrer de duas formas. Na gestão por exceção ativa, a líder monitora constantemente os processos, busca identificar erros ou desvios e intervém preventivamente. Na administração por exceção passiva, o líder atua de forma reativa, intervindo apenas após a ocorrência de falhas ou problemas (Bass; Avolio, 2000).

Os líderes transacionais são reconhecidos por seu foco em normas, regras e procedimentos. São eficientes na gestão de tarefas rotineiras e na garantia do cumprimento de requisitos operacionais, porém apresentam limitações no que se refere ao desenvolvimento dos liderados e à promoção da inovação (Stewart, 2006; Özaratalli, 2003).

A liderança transformacional diferencia-se da transacional pelo foco no desenvolvimento dos indivíduos, na construção de significado e na promoção de inovação (Bass; Avolio, 1994). Esse estilo busca engajar os liderados por meio de uma visão compartilhada e do fortalecimento da missão institucional (Bass; Riggio, 2006). Por outro lado, a liderança transacional fundamenta-se em relações de troca, centradas na supervisão, no cumprimento de metas e na aplicação de recompensas ou correções, atuando dentro dos parâmetros institucionais sem promover mudanças estruturais (Bass, 1990).

2.2.2 Liderança Transformacional

A liderança transformacional refere-se à capacidade do líder de promover desenvolvimento, engajamento e transformação nos indivíduos e nas organizações, por meio da mobilização de valores, significados e propósitos coletivos (Bass, 1990; Bass; Avolio, 1994). Diferentemente da liderança transacional, que se apoia em relações contratuais e de troca, a liderança transformacional transcende interesses individuais, fomentando mudanças comportamentais e culturais que impactam tanto os liderados quanto a própria organização (Burns, 1978; Bass, 1990).

Esse estilo de liderança incorpora elementos da liderança carismática, especialmente no fator denominado Influência Idealizada, que reflete a percepção dos liderados sobre o líder como um modelo ético e confiável, além de abranger comportamentos observáveis, tais como: assumir riscos calculados, demonstrar coerência entre discurso e prática, e defender princípios e valores institucionais mesmo diante de adversidades (Bass; Avolio, 1994).

Conforme Bass e Avolio (1994), a liderança transformacional é composta por quatro fatores principais:

a) influência idealizada: expressa-se por meio da conduta ética e exemplar do líder, que atua de forma consistente, transmite confiança, demonstra resiliência e é visto como modelo de integridade. Este fator se subdivide em dois componentes: atributo, relacionado à percepção dos liderados, e comportamento, que se refere às ações efetivas do líder;

b) motivação inspiradora: caracteriza-se pela capacidade de comunicar uma visão clara, desafiadora e otimista, capaz de gerar engajamento, senso de propósito e alinhamento dos esforços individuais aos objetivos institucionais. O líder utiliza recursos simbólicos, narrativas e metáforas para construir um ambiente de entusiasmo e comprometimento (Bass; Avolio, 1994);

c) estimulação intelectual: refere-se ao incentivo à criatividade, à inovação e ao pensamento crítico, estimulando os liderados a questionar o status quo, a propor soluções alternativas e a desenvolver autonomia na resolução de problemas (Bass, 1990);

d) consideração individualizada: envolve a atenção às necessidades específicas de desenvolvimento dos membros da equipe, por meio de orientação, feedback personalizado e apoio no crescimento profissional e pessoal. O líder age como mentor e reconhece as particularidades de cada liderado (Bass; Avolio, 1994).

Os comportamentos associados à liderança transformacional incluem: transmitir visão e significado ao trabalho; demonstrar coerência entre valores e práticas; estimular a participação ativa na tomada de decisão; e reconhecer as contribuições individuais, favorecendo ambientes organizacionais colaborativos, inovadores e orientados para o desenvolvimento contínuo (Dias; Borges, 2015; Kirkbride, 2006).

2.2.3 *Laissez-Faire*

O estilo *laissez-faire*, conforme descrito por Bass (1990) e Bass e Avolio (2000), caracteriza-se pela omissão do líder em suas funções gerenciais. Este líder evita tomar decisões, não oferece direcionamento, não acompanha o desempenho das equipes e abdica de suas responsabilidades formais.

As principais manifestações desse estilo incluem: ausência de *feedback*; evasão diante de situações que exigem intervenção; não estabelecimento de metas claras; e omissão na gestão de conflitos ou de processos operacionais (Bass; Avolio, 2000; Bass, Riggio; 2006; Bass, 2008).

No Quadro 2 são sintetizados os estilos de liderança que compõem o modelo multifatorial, seus respectivos fatores e as principais palavras-chave que caracterizam cada dimensão, facilitando a compreensão dos elementos que estruturam os estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*.

QUADRO 2 - ESTILOS, FATORES E PALAVRAS-CHAVE NO MODELO MULTIFATORIAL DE LIDERANÇA

Estilo de Liderança	Fatores	Palavras-Chave
Transformacional	Influência Idealizada	Exemplo, ética, integridade, confiança.
	Motivação Inspiradora	Visão, otimismo, missão, engajamento.
	Estimulação Intelectual	Pensamento crítico, criatividade, inovação, questionamento.
	Consideração Individualizada	Apoio, desenvolvimento, reconhecimento, mentoria.
Transacional	Recompensa Contingente	Metas, recompensas, desempenho, acordo.
	Gestão por Exceção – Ativa	Monitoramento, controle, correção, prevenção.
	Gestão por Exceção - Passiva	Reação, omissão, intervenção tardia, falhas.
<i>Laissez-Faire</i>	Ausência de Liderança	Omissão, ausência, falta de decisão, não acompanhamento.

FONTE: A autora, com base em Bass (1985, 1990); Bass e Avolio (1994, 2000) e Bass e Riggio (2006)

Embora o modelo original do *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, desenvolvido por Bass e Avolio (1995), proponha a mensuração de três estilos distintos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*), estudos empíricos têm evidenciado que, em determinados contextos organizacionais, especialmente no setor público, os estilos ativos podem ser percebidos de forma integrada pelos liderados (Moscon, 2013; Donkor et al., 2021). Nessas situações, a

distinção conceitual entre práticas transformacionais e transacionais torna-se menos evidente, o que justifica a adoção de abordagens unidimensionais na modelagem estatística. Essa opção analítica é particularmente adequada quando se observa convergência fatorial entre os indicadores e coerência teórica com os objetivos da pesquisa, permitindo representar a liderança ativa como um único constructo latente.

A liderança no serviço público brasileiro é abordada a partir de suas características institucionais, modelos de gestão e demandas específicas. A próxima seção descreve os aspectos que compõem a liderança nesse campo, com atenção às particularidades do setor de saúde.

2.3 LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

A liderança no setor público insere-se em um contexto institucional marcado pelos conceitos de Estado, Administração Pública e Serviço Público, bem como pela trajetória dos modelos de gestão que estruturam esse ambiente.

O Estado é uma entidade soberana, responsável por organizar a sociedade, garantir direitos e promover o bem comum (Costin, 2010; Ranieri, 2018). A Administração Pública é o meio técnico pelo qual o Estado executa suas funções, especialmente na prestação de serviços à coletividade (Matias-Pereira, 2010). Já o Serviço Público corresponde às atividades voltadas à satisfação das necessidades coletivas, sob regime jurídico próprio (Pietro, 2023).

Nesse cenário, os princípios de governança asseguram legitimidade, eficiência e responsabilidade. A governança articula níveis de gestão com foco em transparência e efetividade (Bevir, 2011), enquanto a *accountability* assegura que os gestores prestem contas e atuem em conformidade com os princípios legais e éticos (Matias-Pereira, 2010).

A gestão pública brasileira é influenciada por três modelos: patrimonialista, burocrático e gerencial. O patrimonialismo favorece práticas clientelistas (Paula, 2005); a burocracia trouxe racionalidade, mas também rigidez (Costin, 2010); e o modelo gerencial, impulsionado pelas reformas de 1995, prioriza eficiência e resultados (Peci et al., 2008). Esses modelos coexistem, criando desafios como clientelismo, entraves administrativos e fragmentação dos serviços (Lotufo; Miranda, 2007; Lorenzetti et al., 2014).

Sob essa perspectiva, evidencia-se o papel das lideranças intermediárias, responsáveis por traduzir diretrizes institucionais em práticas operacionais, articular recursos e alinhar metas ao desempenho das equipes (Peci et al., 2008; Matias-Pereira, 2010). Sua atuação garante a continuidade das políticas e adaptação às demandas institucionais à realidade local, especialmente em ambientes marcados por escassez de recursos e pressão por resultados (Monteiro, 2015).

A liderança no setor público diferencia-se da exercida na iniciativa privada por valorizar mais intensamente princípios éticos, responsabilidade social e o compromisso com o bem comum, sendo esses aspectos percebidos de forma mais acentuada entre gestores públicos (Heres; Lasthuizen, 2012). Mais do que gerir, liderar no setor público implica mobilizar pessoas em ambientes politicamente instáveis, enfrentar conflitos entre normas e práticas e atuar com competências técnicas e relacionais (Moraes, 2022; Noordegraaf, 2000).

Além disso, os desafios relacionados à influência de critérios político-partidários nas nomeações comprometem a eficácia da liderança, especialmente quando a competência técnica não é priorizada (Bergue, 2019; Lopes et al., 2020).

A crescente valorização da qualificação de lideranças no setor público brasileiro acompanha tendências observadas em países como Canadá, Estados Unidos e Reino Unido (Moraes, 2022). Nesse contexto, a ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) instituiu, em 2020, o Programa LideraGOV, destinado a ocupantes de cargos comissionados de direção e assessoramento superiores. O programa estabelece competências essenciais à liderança pública, entre elas visão sistêmica, orientação para resultados, articulação e gestão de equipes (ENAP, 2023a). No entanto, ainda são necessários estudos que avaliem a efetividade dessas formações na prática da administração pública.

Em complemento à revisão teórica, o levantamento dos estudos recentes sobre liderança no serviço público brasileiro (Apêndice A) confirma que a efetividade da liderança nesse contexto está associada tanto às competências gerenciais quanto aos estilos de liderança adotados. Os achados revelam que estilos de liderança orientados a valores públicos e ao desenvolvimento de pessoas, como os estilos transformacional, transacional e carismático, estão positivamente relacionados à motivação, satisfação e comprometimento dos servidores (Pires, 2017; Viana, 2023; Ploszaj, 2021). Em contrapartida, estilos disfuncionais, como o *laissez-faire* e o autocrático, estão associados a menores níveis de desempenho,

bem-estar e engajamento organizacional (Medeiros da Silva et al., 2019; Ploszaj, 2021). Esses resultados corroboram as discussões teóricas sobre as especificidades da liderança no setor público (Bowman; West, 2021; Noordegraaf, 2000) e fortalecem a fundamentação da presente pesquisa, que busca compreender os impactos dos estilos de liderança sobre variáveis psicossociais, como motivação, satisfação e estresse ocupacional no contexto da saúde pública brasileira.

Em síntese, a liderança no setor público ocupa uma posição central para a efetividade da gestão e dos serviços prestados. Suas particularidades institucionais, os condicionantes políticos e as exigências técnicas configuram um ambiente complexo e desafiador, especialmente para as lideranças intermediárias, que atuam na linha de frente da gestão pública e são determinantes para a qualidade dos serviços. Essas condições se acentuam no setor de saúde, foco da presente pesquisa. A seção 2.3.1 descreve as especificidades, demandas e condicionantes que configuram a liderança no setor público de saúde.

2.3.1 Liderança no Setor Público de Saúde

O setor público de saúde apresenta características que o diferenciam de outras áreas da Administração Pública, exigindo formas específicas de liderança. Marcado por estruturas organizacionais hierárquicas, ambiente de trabalho multiprofissional, demandas imprevisíveis e forte regulamentação, esse campo impõe exigências que extrapolam as condições típicas da gestão pública (Azevedo, 2002).

Liderar em instituições de saúde requer habilidades de articulação entre agentes clínicos, administrativos e políticos, além da capacidade de tomar decisões sob pressão, negociar com diferentes interesses e manter o compromisso com a qualidade do cuidado. Azevedo (2002) destaca que o exercício da liderança nesse setor envolve não apenas coordenação técnica, mas também o manejo de processos intersubjetivos, frequentemente marcados por tensões simbólicas e práticas entre distintos grupos profissionais.

As lideranças intermediárias, em especial, enfrentam o desafio de implementar diretrizes institucionais em um ambiente operacional intensamente regulado e com escassez de recursos. Segundo Antunes (2022), esses gestores situam-se entre a formulação estratégica e a operação diária dos serviços, sendo

responsáveis por traduzir metas organizacionais em ações concretas junto às equipes, muitas vezes com autonomia limitada e alta sobrecarga funcional.

Nesse cenário, competências como resiliência, comunicação eficaz, pensamento crítico, empatia e capacidade de lidar com conflitos tornam-se essenciais. Rojko, Kvas e Stare (2024) identificam, em revisão recente, pelo menos 11 competências-chave para a liderança eficaz em serviços públicos de saúde, com ênfase na adaptabilidade, visão sistêmica e orientação para resultados.

A liderança no setor público de saúde, portanto, não pode ser compreendida exclusivamente com base em modelos universais. Ela deve ser compreendida à luz das especificidades institucionais e culturais que moldam o funcionamento das organizações hospitalares públicas, fortemente marcadas por sobrecarga, escassez de recursos e rigidez normativa. Nesse contexto, estilos de liderança como o transformacional e o transacional exercem influência direta sobre variáveis psicossociais como motivação, satisfação e estresse ocupacional (Rojko; Kvas; Stare, 2024; Antunes, 2022). Esses efeitos constituem o núcleo da presente pesquisa, que tem por objetivo mensurar como o estilo de liderança, praticado por gestores, repercute sobre essas três dimensões críticas da experiência profissional no serviço público de saúde.

Diante dos desafios enfrentados pelas lideranças no setor público de saúde, especialmente no equilíbrio entre demandas institucionais e bem-estar das equipes, destaca-se a influência dessas lideranças sobre dimensões psicossociais do trabalho. Entre essas dimensões, a motivação assume papel central na sustentação do engajamento, do desempenho e da permanência dos servidores. Na sequência, apresentam-se as principais abordagens teóricas sobre motivação e sua aplicação ao contexto do serviço público de saúde.

2.4 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

A motivação é compreendida como a força que impulsiona o comportamento humano em direção às metas organizacionais, além de influenciar diretamente o bem-estar psicológico, o engajamento e a qualidade das experiências no trabalho (Robbins; Judge, 2014; Gagné; Deci, 2005). Nesse sentido, representa também o

conjunto de fatores que orientam, sustentam e direcionam o comportamento do indivíduo no contexto profissional (Pinder, 2008). Diversas abordagens teóricas foram desenvolvidas ao longo do tempo para explicar esse fenômeno, sendo agrupadas, conforme Pinder (2008), em três grandes correntes: teorias de conteúdo, teorias de processo e teorias contemporâneas, como a autodeterminação.

As teorias de conteúdo procuram identificar os fatores internos que impulsionam o comportamento humano, com base na premissa de que os indivíduos buscam satisfazer determinadas necessidades. A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943) propõe uma estrutura progressiva de motivações, da sobrevivência física à autorrealização. Herzberg (1959), por meio da Teoria dos Dois Fatores, distingue entre fatores higiênicos (como salário e condições de trabalho) e fatores motivacionais (como reconhecimento e realização).

As teorias de processo, por sua vez, concentram-se na forma como o indivíduo interpreta e avalia sua atuação profissional. A Teoria da Expectativa de Vroom (1964) argumenta que a motivação está relacionada à crença de que o esforço levará ao desempenho e este, a uma recompensa valorizada. A Teoria da Equidade de Adams (1965) sugere que os indivíduos avaliam justiça com base na comparação entre seus esforços e recompensas em relação aos de outros. Já a Teoria da Definição de Metas de Locke e Latham (1990) afirma que objetivos específicos e desafiadores aumentam a motivação quando acompanhados de *feedback* adequado.

Entre as abordagens contemporâneas, destaca-se a Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory – SDT*), desenvolvida por Deci e Ryan (1985, 2000). Essa teoria propõe um modelo graduado da motivação, que varia conforme o nível de autonomia percebido pelo indivíduo sobre suas ações. A SDT identifica três necessidades psicológicas básicas que, quando atendidas, promovem o bem-estar e o engajamento: autonomia (sentir-se responsável pelas próprias escolhas), competência (sentir-se eficaz ao interagir com o ambiente) e relacionamento (sentir-se conectado e valorizado socialmente) (Deci; Ryan, 2000).

A motivação pode ser classificada em um *continuum* de regulação, que inclui: amotivação (ausência de intenção); motivação extrínseca controlada, como regulação externa (recompensas ou punições) e introjetada (pressão interna, como culpa ou orgulho); motivação extrínseca autodeterminada, como regulação identificada e integrada; e motivação intrínseca (interesse e prazer pessoal na atividade) (Deci; Ryan, 2000).

O Quadro 3 sintetiza os tipos de motivação no *continuum* da Teoria da Autodeterminação, anteriormente descritos, representando a base conceitual utilizada na mensuração deste constructo na presente pesquisa.

QUADRO 3 - CONTINUUM DA MOTIVAÇÃO NA TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO

Tipo de Motivação	Descrição
Amotivação	Ausência de intenção ou propósito.
Motivação Extrínseca Controlada – Regulação Externa	Guiada por recompensas ou punições externas.
Motivação Extrínseca Controlada – Regulação Introjetada	Movida por pressões internas, como culpa ou orgulho.
Motivação Extrínseca Autodeterminada – Regulação Identificada	Reconhecimento do valor da atividade para seus objetivos pessoais.
Motivação Extrínseca Autodeterminada – Regulação Integrada	A atividade é completamente assimilada, tornando-se parte dos valores pessoais.
Motivação Intrínseca	Realização da atividade por interesse, prazer ou satisfação pessoal.

FONTE: A autora, com base em Deci e Ryan (2000).

Esse modelo é particularmente relevante para compreender a realidade dos trabalhadores do setor público, uma vez que, a motivação no serviço público difere da presente no setor privado, pois está menos centrada em recompensas financeiras e mais relacionada ao desejo de contribuir com a sociedade (Carvalho, 2020). Perry e Wise (1990) ressaltam que servidores públicos tendem a apresentar elevada motivação intrínseca, direcionada a tarefas com impacto social e alinhadas a valores públicos. Essa motivação está positivamente associada ao desempenho individual. Além disso, a ética do bem comum é um componente central dessa forma de engajamento (Rodrigues et al., 2014).

Diante disso, essa teoria permite compreender a complexidade da motivação no serviço público, onde coexistem incentivos externos (como estabilidade e remuneração) com elementos intrínsecos (como missão social e realização pessoal). Para Gagné e Deci (2005), ambientes organizacionais que apoiam a autonomia, fornecem *feedback* construtivo e promovem vínculos positivos favorecem a internalização da motivação e o desempenho sustentável.

A aplicação da SDT no serviço público de saúde contribui para entender como práticas de gestão, cultura organizacional e desenho institucional influenciam o grau de autodeterminação dos profissionais. Quando esses servidores percebem que têm autonomia decisória, que sua atuação é valorizada e que fazem parte de redes colaborativas, tende a emergir uma motivação mais internalizada, que se reflete em maior engajamento e satisfação (Gagné et al., 2015).

Essa abordagem tem sido aplicada em diversos estudos internacionais, com evidências de que níveis elevados de motivação autodeterminada se associam a comportamentos como criatividade, persistência, comprometimento organizacional e menor intenção de desligamento (Howard et al., 2016). Diante desses achados, esta pesquisa adota a Teoria da Autodeterminação como referencial teórico para a análise da motivação no serviço público de saúde. Para sua mensuração, será utilizada a Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho (EMMT), uma adaptação da *Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)* proposta por Gagné et al. (2015).

Dessa forma, ao compreender as bases da motivação no serviço público e as especificidades que envolvem os profissionais da saúde, esta pesquisa busca analisar como o estilo de liderança exercido por gestores influencia os níveis de motivação no trabalho. Parte-se da premissa de que a liderança, ao afetar a percepção de autonomia, reconhecimento e propósito, atua como fator determinante na internalização ou desestímulo da motivação. Além disso, considerando a complexidade do ambiente organizacional na saúde pública, a motivação será considerada em conjunto com os níveis de satisfação e estresse ocupacional, compondo um modelo explicativo mais amplo sobre o bem-estar e o desempenho dos servidores.

2.5 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é um constructo de natureza atitudinal, que reflete a avaliação afetiva do indivíduo em relação a seu ambiente ocupacional e às atividades que realiza (Lima, 2015). De maneira geral, pode ser compreendida como o grau de contentamento do trabalhador com os diversos aspectos do seu trabalho. Para Locke (1976), trata-se de um estado emocional positivo resultante da avaliação das experiências no trabalho. Já Spector (2005) afirma que ela expressa o quanto as

peças gostam de seus empregos, tanto em termos globais quanto em relação a facetas específicas.

A literatura especializada apresenta diferentes correntes explicativas da satisfação no trabalho. As teorias de conteúdo, como a de Herzberg (1959), distinguem entre fatores higiênicos (ex.: salário, condições físicas de trabalho) e fatores motivacionais (ex.: reconhecimento, crescimento). As teorias de processo, como a da expectativa (Vroom, 1964) e da equidade (Adams, 1965), abordam como as percepções subjetivas de esforço, recompensa e justiça influenciam o nível de satisfação. A Teoria das Características do Trabalho (Hackman; Oldham, 1975) acrescenta que autonomia, variedade de tarefas, *feedback* e significado da atividade são determinantes do bem-estar e da satisfação dos trabalhadores.

De acordo com Wright e Davis (2003), no setor público, a satisfação no trabalho é influenciada por fatores como percepção de justiça, apoio da liderança, qualidade das relações interpessoais e clareza nas responsabilidades e expectativas. Com base em uma revisão de estudos anteriores, como os de Baldwin e Farley (2019), Rainey (1989), e Steel e Warner (1990); os autores observaram que servidores públicos tendem a apresentar níveis mais baixos de satisfação quando comparados aos trabalhadores do setor privado, em razão de características estruturais das organizações públicas. Apesar de missões institucionalmente orientadas ao bem comum, essas organizações enfrentam desafios como burocracia, conflitos internos e pouca flexibilidade funcional.

Reconhecendo esses fatores, Wright e Davis (2003) conduziram uma pesquisa empírica para investigar como aspectos como conflito organizacional, especificidade de objetivos e características profissionais influenciam a satisfação dos servidores. Os resultados indicaram que cerca de dois terços da variação nos níveis de satisfação podem ser explicados por três variáveis: rotina das atividades, clareza dos objetivos e práticas de desenvolvimento de recursos humanos. A pesquisa reforça a importância de estratégias voltadas à comunicação organizacional e à diversificação das funções como formas de mitigar sentimentos negativos associados à burocracia e à repetitividade do trabalho.

No contexto brasileiro, a proposta multidimensional de Siqueira (2008) vem sendo utilizada como base teórica para mensuração da satisfação no setor público, tendo sido adotada em investigações como as de Pinho, Silva e Oliveira (2022) e Branquinho (2022), que analisaram diferentes dimensões da satisfação entre

servidores públicos. O modelo contempla cinco dimensões: satisfação com a chefia, com os colegas de trabalho, com o salário, com as promoções e com a natureza do trabalho. Essa abordagem permite uma avaliação mais detalhada das diferentes facetas da experiência profissional. Para melhor compreensão do constructo, no Quadro 4 são apresentadas as cinco dimensões da satisfação no trabalho segundo Siqueira (2008), juntamente com suas respectivas descrições.

QUADRO 4 - DIMENSÕES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO SEGUNDO SIQUEIRA (2008)

Dimensão	Descrição
Satisfação com a chefia	Relaciona-se à percepção do suporte, reconhecimento, apoio e clareza na comunicação do líder.
Satisfação com os colegas	Reflete a qualidade das interações, cooperação, respeito e relações interpessoais no trabalho.
Satisfação com o salário	Avalia a percepção de justiça quanto à remuneração, benefícios e estabilidade.
Satisfação com promoções	Relaciona-se às oportunidades de crescimento profissional, progressão na carreira e meritocracia.
Satisfação com a natureza do trabalho	Percepção sobre o conteúdo das atividades, autonomia, diversidade de tarefas e significado do trabalho.

FONTE: A autora, adaptado de Siqueira (2008).

A satisfação no setor público de saúde, por sua vez, é influenciada pelas condições institucionais, pela sobrecarga de trabalho e pela limitação de recursos. Barbosa et al. (2016) identificaram que a relação com a chefia, os vínculos com os colegas e o reconhecimento pelas atividades exercidas são fatores que impactam diretamente os níveis de satisfação entre profissionais de hospitais públicos.

Além disso, a literatura aponta que o estilo de liderança exerce influência significativa sobre a satisfação no trabalho. Práticas de liderança baseadas em participação, reconhecimento e apoio à tomada de decisão contribuem para a construção de um ambiente organizacional positivo, favorecendo a valorização e o bem-estar dos liderados (Lima, 2015; Wright; Davis, 2003).

Considerando que a motivação e a satisfação influenciam a forma como os indivíduos percebem e enfrentam as demandas do ambiente de trabalho, a inclusão da variável estresse ocupacional permite ampliar a compreensão das relações psicossociais no contexto laboral. O estresse surge como uma resposta

psicofisiológica a exigências percebidas como excessivas ou incompatíveis com os recursos individuais, afetando negativamente o bem-estar e o desempenho dos servidores (Tamayo; Tróccoli, 2002). Assim, a próxima seção explora o constructo estresse ocupacional, com foco em sua manifestação no setor público de saúde e suas implicações para a atuação das lideranças.

2.6 ESTRESSE OCUPACIONAL

O estresse ocupacional é um fenômeno multifatorial que resulta da interação entre as exigências do trabalho e os recursos disponíveis para enfrentá-las. Segundo De Almeida et al. (2016), ocorre quando há uma discrepância entre as demandas percebidas e a capacidade do indivíduo para lidar com elas, desencadeando reações fisiológicas, emocionais e comportamentais. Trata-se de uma condição subjetiva, mediada por fatores como percepção individual, tipo de demanda, resposta emocional e estratégias de enfrentamento (Tamayo, 2004).

De acordo com Paschoal e Tamayo (2004), o estresse ocupacional configura-se como um processo desencadeado por estressores organizacionais que, ao excederem a capacidade adaptativa do indivíduo, resultam em reações adversas. Entre os principais estressores estão a sobrecarga de trabalho, a ambiguidade e o conflito de papéis, a falta de apoio institucional e a ausência de controle sobre as atividades laborais.

Esse modelo contempla cinco dimensões que representam fontes potenciais de estresse no ambiente laboral: (i) autonomia e controle, que se refere ao grau de liberdade, independência e capacidade de tomada de decisão que o trabalhador possui na execução de suas tarefas, sendo que a falta de controle, associada à rigidez dos processos organizacionais, configura fator significativo de desgaste emocional e psicológico, especialmente no serviço público (Paschoal; Tamayo, 2004); (ii) papéis e ambiente de trabalho, que envolve a clareza nas responsabilidades, nas expectativas quanto ao desempenho e nas condições físicas do local de trabalho, onde a ambiguidade de papéis, a sobrecarga e a precarização das condições materiais intensificam o estresse ocupacional (Paschoal; Tamayo, 2004; Tabosa; Cordeiro, 2018); (iii) relacionamento com o chefe, associado à qualidade da interação e da comunicação entre o trabalhador e seu superior

imediatos, sendo que relações hierárquicas marcadas por falta de *feedback*, autoritarismo e ausência de reconhecimento potencializam os níveis de estresse (Tabosa; Cordeiro, 2018); (iv) relacionamento interpessoal, que abrange as relações entre colegas de trabalho e a dinâmica social no ambiente organizacional, onde baixos níveis de cooperação e climas organizacionais desagregados tornam-se fontes relevantes de tensão (Paschoal; Tamayo, 2004); e (v) reconhecimento e valorização, vinculado às oportunidades de desenvolvimento profissional e ao reconhecimento recebido pelos esforços e desempenho, sendo que a percepção de ausência de reconhecimento e de recompensas desproporcionais favorece o surgimento do estresse ocupacional (Paschoal; Tamayo, 2004; Tabosa; Cordeiro, 2018).

As cinco dimensões que compõem o modelo de estresse ocupacional proposto por Paschoal e Tamayo (2004) estão compiladas no Quadro 5.

QUADRO 5 - DIMENSÕES DO ESTRESSE OCUPACIONAL SEGUNDO PASCHOAL E TAMAYO (2004)

Dimensão	Descrição
Autonomia e controle	Grau de liberdade e independência na execução das tarefas.
Papéis e ambiente de trabalho	Clareza nas responsabilidades, nas expectativas e nas condições físicas do trabalho.
Relacionamento com o chefe	Qualidade da interação e da comunicação com a liderança imediata.
Relacionamento interpessoal	Qualidade das relações e da dinâmica social entre colegas de trabalho.
Reconhecimento e valorização	Oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento pelo desempenho.

FONTE: A autora, com base em Paschoal e Tamayo (2004); Tabosa e Cordeiro (2018).

A delimitação dessas dimensões permite compreender o estresse ocupacional como um fenômeno que emerge da interação entre condições organizacionais, relações interpessoais e características individuais. Tal compreensão torna-se particularmente relevante no contexto do serviço público de saúde, em que fatores como autonomia restrita, ambiguidade de papéis, fragilidade nas relações hierárquicas e reconhecimento insuficiente são elementos recorrentes, impactando diretamente o bem-estar dos trabalhadores e a efetividade dos serviços prestados.

Embora o estresse não constitua uma patologia em si, configura fator de risco para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout. Intervenções organizacionais como a melhoria das condições de trabalho, o fortalecimento do suporte institucional, a capacitação contínua e o desenvolvimento de vínculos interpessoais consistem em estratégias relevantes para a promoção da saúde ocupacional (Ruotsalainen et al., 2014).

Diante desse contexto, a identificação dos fatores associados ao estresse ocupacional é necessária para a formulação de estratégias de prevenção e mitigação, sobretudo em ambientes de alta demanda emocional e física, como o serviço público de saúde. Ademais, observa-se crescente destaque do tema no ambiente institucional e regulatório, em consonância com as diretrizes de responsabilidade social previstas nos princípios de ESG (*Environmental, Social and Governance*), que incluem a saúde mental como critério de sustentabilidade organizacional (Demirtas; Akdogan, 2015; Schwepker et al., 2021).

No Brasil, essa tendência é corroborada pela atualização da Norma Regulamentadora nº 1 (NR1), que estabelece diretrizes específicas para a gestão de riscos psicossociais, exigindo que empregadores adotem medidas voltadas à promoção do bem-estar psicológico no ambiente laboral (Brasil, 2022). Tais avanços reforçam a centralidade do estresse ocupacional como objeto de atenção estratégica nas organizações, em especial no setor público de saúde (Ruotsalainen et al., 2014; Bronkhorst; Steijn, 2015).

A partir dos fundamentos teóricos e empíricos que caracterizam o estresse ocupacional, bem como de suas causas e repercussões no ambiente organizacional, este constructo integra-se, na presente pesquisa, às demais variáveis analisadas: estilo de liderança, motivação e satisfação no trabalho. Tal integração sustenta a construção de um modelo teórico que busca explicar os comportamentos dos profissionais no serviço público de saúde, especialmente em contextos marcados por sobrecarga, exigências emocionais e pressões institucionais (Paschoal; Tamayo, 2004). A literatura indica que práticas de liderança ativas, sobretudo aquelas baseadas em princípios transformacionais, exercem papel atenuante sobre os efeitos do estresse, além de potencializarem a motivação e a satisfação dos colaboradores (Al'Ararah et al., 2024; Chughtai; Byrne; Flood, 2015). Por outro lado, níveis elevados de estresse tendem a comprometer a motivação intrínseca, a

satisfação no trabalho e a percepção de bem-estar (Sant'Anna; Paschoal; Gosendo, 2020; Tamayo, 2004).

Diante dos fundamentos teóricos apresentados, a próxima seção tem por objetivo integrar os constructos liderança, motivação, satisfação e estresse ocupacional, destacando as inter-relações teóricas e empíricas entre essas variáveis. Esse percurso também sustenta a formulação das hipóteses que orientam o modelo da presente pesquisa.

2.7 INTEGRAÇÃO DAS VARIÁVEIS: LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO E ESTRESSE OCUPACIONAL

O presente estudo parte do entendimento de que variáveis organizacionais como estilo de liderança, motivação, satisfação e estresse ocupacional não devem ser compreendidas de forma isolada, mas sim como partes constituintes de um sistema organizacional complexo e dinâmico (Maslach; Leiter, 2000; Schaufeli; Taris, 2013). Esses constructos se relacionam entre si por meio de interações causais e mediadas que são continuamente influenciadas pelas práticas de gestão adotadas nas instituições (Bass; Avolio, 1995; Slavkovic et al., 2023). Essa perspectiva sistêmica também é abordada por Donkor et al. (2021), que destacam a importância das relações estruturais entre liderança, comprometimento e desempenho em organizações públicas, sugerindo conexões mediadas entre os constructos.

Em particular, compreende-se que essas variáveis formam um sistema dinâmico, pois estão em constante transformação e retroalimentação; interdependente, porque o comportamento de uma delas influencia diretamente as demais; e sensível às práticas de gestão, uma vez que a atuação de líderes, os estilos de comando adotados e a forma como o trabalho é organizado e avaliado têm impacto direto no bem-estar e no desempenho dos colaboradores (Boamah et al., 2018; Elangovan, 2001). Conforme identificado por Pancasila et al. (2020) e Hajiali et al. (2022), a liderança influencia indiretamente a motivação dos trabalhadores por meio de sua relação com a satisfação, reforçando o papel mediador dessa variável em contextos organizacionais complexos, como os ambientes hospitalares. Além disso, a literatura aponta que níveis mais elevados de satisfação no trabalho estão associados à redução do estresse ocupacional, uma

vez que o reconhecimento, o apoio da liderança e as percepções de justiça organizacional atenuam os efeitos negativos das demandas laborais sobre o bem-estar psicológico dos profissionais (Erschens et al., 2022; Specchia et al., 2021; Boamah et al., 2018).

Essa perspectiva torna-se ainda mais relevante quando se considera o contexto da administração pública da saúde, marcado por estruturas hierárquicas rígidas, múltiplas demandas institucionais, pressões por resultados e condições laborais muitas vezes adversas (Borges et al., 2021). Nesse ambiente, a liderança assume um importante papel na mediação de tensões, no estímulo à motivação e na mitigação do estresse ocupacional, contribuindo diretamente para a qualidade dos serviços prestados à população.

Estudos nacionais e internacionais apontam que estilos de liderança transformacional contribuem para o fortalecimento da motivação intrínseca ao satisfazer necessidades psicológicas básicas, como autonomia, propósito e reconhecimento (Bass e Avolio, 1995). Líderes transformacionais inspiram por meio da influência idealizada, da motivação inspiradora e do estímulo intelectual, gerando maior envolvimento e alinhamento dos colaboradores. Esse efeito direto da liderança transformacional sobre a motivação e o engajamento também foi verificado por Chen et al. (2022), especialmente em setores públicos que valorizam a liderança inspiradora como mecanismo de alinhamento de metas. Além disso, esses estilos de liderança têm sido associados à elevação dos níveis de satisfação no trabalho e à mitigação de sintomas de estresse ocupacional, especialmente em contextos hospitalares (Boamah et al., 2018; Specchia et al., 2021; Thao et al., 2022).

A motivação no trabalho é fortemente impactada pela liderança, mas é a satisfação que potencializa o sentido e o propósito das atividades laborais, reforçando os níveis de motivação (Bergamini, 2003; Hajiali et al., 2022; Slavkovic et al., 2023). Funcionários motivados demonstram maior resiliência aos estressores e maior disposição para contribuir com os resultados organizacionais.

A satisfação no trabalho opera como variável de mediação e proteção, uma vez que profissionais satisfeitos com o ambiente organizacional tendem a apresentar menor propensão ao estresse ocupacional e maior comprometimento com o serviço prestado (Elangovan, 2001; Ocean e Meyer, 2023), conforme demonstrado por Erschens et al. (2022), que identificaram que a satisfação modera significativamente os efeitos negativos do ambiente hospitalar sobre a saúde mental de profissionais da

linha de frente. A percepção de justiça, reconhecimento e equilíbrio entre demandas e recursos influencia diretamente essa variável.

Diante desse panorama, a presente pesquisa apresenta um modelo teórico integrativo composto por nove hipóteses, que englobam relações diretas e mediações simples. A seguir, apresentam-se as hipóteses formuladas:

Hipóteses Diretas:

H1: O estilo de liderança impacta positivamente a motivação no trabalho.

H2: O estilo de liderança impacta positivamente a satisfação no trabalho.

H3: O estilo de liderança impacta negativamente o estresse ocupacional.

H4: A satisfação no trabalho impacta positivamente a motivação no trabalho.

H5: A satisfação no trabalho impacta negativamente o estresse ocupacional.

H6: A motivação no trabalho impacta negativamente o estresse ocupacional.

Hipóteses de Mediação:

H7: A satisfação no trabalho medeia a relação entre o estilo de liderança e a motivação no trabalho.

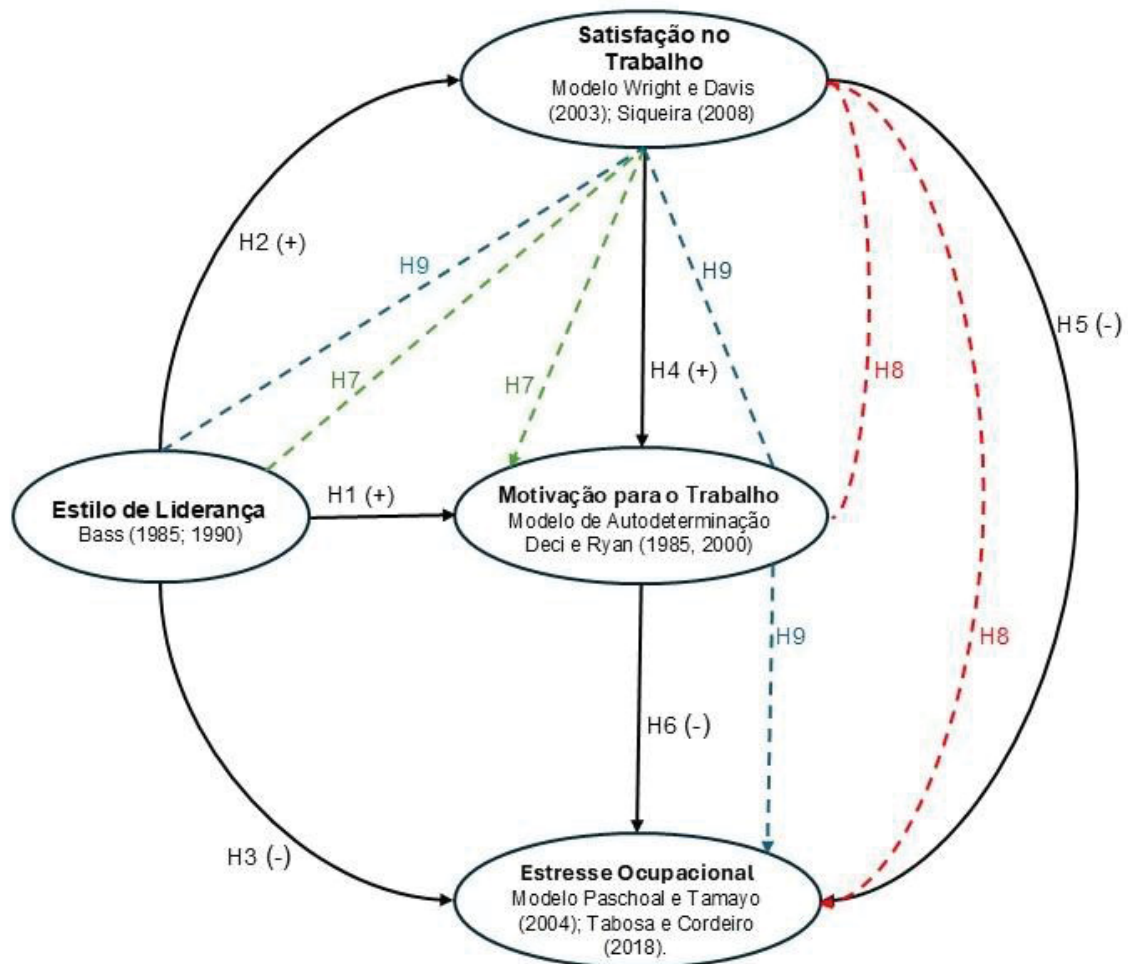
H8: A satisfação no trabalho medeia a relação entre a motivação no trabalho e o estresse ocupacional.

H9: A satisfação e a motivação no trabalho, em sequência, mediam a relação entre o estilo de liderança e o estresse ocupacional.

Essas hipóteses compõem um modelo conceitual de natureza interdependente, que será testado empiricamente por meio da modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). O modelo teórico considera o estilo de liderança como variável independente, enquanto a satisfação no trabalho, a motivação para o trabalho e o estresse ocupacional são tratadas como variáveis dependentes em diferentes níveis de relação, atuando as duas primeiras também como mediadoras. Essa estrutura analítica, representada na Figura 1, combina relações diretas e mediadas, permitindo examinar os caminhos de influência entre os constructos organizacionais e psicossociais. Tal configuração contribui para compreender como fatores de liderança e vivências laborais se articulam para impactar o comportamento e o bem-estar dos profissionais no contexto da saúde pública, possibilitando a identificação de mecanismos

subjacentes que explicam de que modo o estilo de liderança repercute nas dimensões motivacionais e emocionais do trabalho.

FIGURA 1 - MODELO TEÓRICO DA PESQUISA



FONTE: A autora (2025)

LEGENDA: Representação das relações hipotéticas entre os construtos Estilo de Liderança, Satisfação no Trabalho, Motivação no Trabalho e Estresse Ocupacional. As setas contínuas indicam as hipóteses diretas (H1 a H6), e as setas tracejadas representam as hipóteses de mediação (H7 a H9). O modelo segue a ordem causal observada na modelagem de equações estruturais (PLS-SEM): Estilo de Liderança → Satisfação no Trabalho → Motivação no Trabalho → Estresse Ocupacional. Os sinais positivos (+) indicam relações de efeito direto positivo, e os sinais negativos (-) indicam relações de efeito inverso.

A seguir, a seção de metodologia detalhará o delineamento quantitativo da pesquisa, os instrumentos de mensuração adotados, os critérios de validade e confiabilidade e as técnicas estatísticas que permitirão testar empiricamente as hipóteses ora apresentadas

3 METODOLOGIA

Nesta seção, apresenta-se a metodologia adotada na pesquisa, com a descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados, bem como das escolhas teóricas e operacionais que orientaram o estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa tem por objetivo analisar o impacto dos estilos de liderança, conforme o modelo multifatorial de Bass, sobre a motivação, a satisfação e o estresse ocupacional em uma instituição pública do setor de saúde. Busca-se compreender de que modo a liderança influencia essas variáveis no contexto organizacional, oferecendo subsídios para o aprimoramento da gestão de pessoas no serviço público. Para tal, adota-se uma abordagem empírica, de natureza quantitativa, com a aplicação de técnicas estatísticas que possibilitam a identificação de efeitos diretos e indiretos, bem como relações causais entre os constructos analisados. O estudo contempla a identificação dos estilos de liderança predominantes e a análise de seus efeitos sobre a motivação, a satisfação e o estresse ocupacional dos trabalhadores, por meio da modelagem de equações estruturais (PLS-SEM).

De acordo com Michel (2014), o empirismo constitui uma abordagem metodológica baseada na observação sistemática e na experimentação direta dos fenômenos, com a finalidade de fundamentar soluções a partir de evidências. Nesse sentido, a investigação quantitativa busca resultados precisos e verificáveis, por meio da mensuração rigorosa de variáveis previamente definidas. Essa abordagem permite não apenas identificar associações, mas também avaliar a magnitude dos impactos e a direção das relações entre as variáveis estudadas. Creswell (2007) reforça que as abordagens quantitativas se concentram na medição exata de um conjunto restrito de variáveis, guiadas por pressupostos teóricos, com o propósito de testar hipóteses e explicar os fenômenos observados.

Quanto à finalidade, trata-se de uma pesquisa descritiva, voltada à caracterização de propriedades de uma população ou fenômeno específico e à identificação de vínculos entre variáveis e eventos. Esse tipo de investigação envolve o uso de procedimentos padronizados de coleta de dados, como questionários e

observação sistemática (Matias-Pereira, 2016). Gil (2019) acrescenta que a pesquisa descritiva pode aproximar-se da explicativa quando busca explorar as relações entre variáveis, como é o caso deste estudo.

Dado o problema de pesquisa e seus objetivos, optou-se por um delineamento com recorte transversal, no qual os dados são coletados em um único momento no tempo, com o intuito de capturar um panorama das percepções, atitudes e comportamentos dos participantes. Esse tipo de delineamento permite identificar prevalências e associações entre variáveis no momento da coleta, sendo apropriado para fins exploratórios e diagnósticos (Sampiere et al., 2013).

3.2 UNIVERSO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada no Complexo Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná (CHC-UFPR), unidade vinculada à Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) e considerada um dos maiores prestadores de serviços do Sistema Único de Saúde (SUS) no Estado do Paraná. O CHC é constituído pelo Hospital de Clínicas (HC) e pelo Hospital Vitor do Amaral (HVA), atuando como órgão suplementar da UFPR. Desde 2014, integra a Rede EBSERH de Hospitais Universitários Federais (HUFs), conforme instituído pela Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011.

A instituição é reconhecida como o maior programa de extensão da UFPR, servindo como campo de prática para ensino, pesquisa e atenção à saúde. Conta com infraestrutura especializada em atendimentos de alta complexidade, consultas especializadas, procedimentos cirúrgicos e exames avançados. Os pacientes são atendidos exclusivamente pelo SUS, por meio de regulação da Secretaria Municipal de Saúde de Curitiba, sendo provenientes, em sua maioria, de Curitiba e Região Metropolitana, com atendimentos estendidos a outros estados em situações específicas.

Além da assistência em saúde, o complexo é responsável pela formação de centenas de profissionais, acolhendo cerca de dois mil estudantes da área da saúde da UFPR. Conta ainda com 51 Programas de Residência Médica (406 residentes) e um Programa de Residência Multiprofissional com seis áreas de concentração (117 residentes).

Atualmente, a estrutura dispõe de 261 consultórios, 643 leitos e 59 especialidades médicas, com média mensal de 60.920 atendimentos ambulatoriais, 1.464 internações e 837 cirurgias. A população funcional é composta por 1.103 servidores públicos estatutários da UFPR (regidos pelo Regime Jurídico Único – RJU) e 2.332 empregados públicos da EBSEH (regidos pela CLT), além de 266 docentes da graduação em Medicina e 248 residentes (EBSEH, 2024).

No que se refere à estrutura organizacional interna, o CHC-UFPR encontra-se estruturado em áreas assistencial, administrativa, médica e de ensino/pesquisa, organizadas sob diferentes gerências vinculadas à Superintendência. A hierarquia institucional é formalizada por meio de organograma oficial, no qual constam cargos de chefia intermediária e coordenação de setores (Anexo 1). Entre as principais unidades administrativas, destacam-se as Gerências de Atenção à Saúde, Administrativa, de Ensino e Pesquisa, de Gestão de Pessoas e de Infraestrutura Hospitalar, além de assessorias e coordenações técnicas que apoiam diretamente a Superintendência na execução das atividades finalísticas e de suporte. Esses cargos podem ser ocupados tanto por servidores estatutários da UFPR (RJU) quanto por empregados públicos vinculados à EBSEH. Para fins da presente pesquisa, a avaliação da liderança concentrou-se nas percepções dos liderados quanto aos comportamentos dos gestores imediatos, independentemente da posição formal ocupada. Essa abordagem considera a liderança como fenômeno relacional, construído no cotidiano das interações organizacionais.

A população-alvo desta pesquisa abrange os servidores estatutários vinculados à UFPR e os empregados públicos vinculados à EBSEH. Foram excluídos os profissionais terceirizados, residentes e docentes. Tal delimitação justifica-se pelo fato de que os residentes desenvolvem atividades de caráter formativo, não mantendo vínculo empregatício direto com a instituição. Já os docentes exercem papel coordenador nos programas de ensino, sem envolvimento direto nos processos de gestão e operação administrativa desenvolvidos no âmbito do contrato EBSEH-UFPR. Essa delimitação assegura a homogeneidade do grupo pesquisado quanto às condições laborais e vínculos institucionais, fortalecendo a validade interna da análise.

A definição da amostra baseou-se na composição da população-alvo, conforme os dados apresentados anteriormente e sintetizados na Tabela 1, que organiza os servidores de acordo com o vínculo empregatício e a classe de atuação.

TABELA 1 - POPULAÇÃO POR VÍNCULO EMPREGATÍCIO E POR CLASSE DE ATUAÇÃO

	Vínculo Empregatício		
Classe	EBSERH	RJU	População Por Classe
Administrativos	246	65	311
Médicos	609	191	800
Assistência	1.477	847	2.324
População por vínculo	2.332	1.103	3.435

FONTE: Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH. Relatórios institucionais do CHC-UFPR. (2024).

3.2.1 Metodologia de Amostragem

Definida a população de pesquisa, optou-se pela utilização do método de amostragem probabilística aleatória estratificada, tendo como critério de estratificação a classe de atuação dos profissionais. Essa técnica estatística consiste em dividir a população em subgrupos homogêneos (estratos) antes da seleção da amostra, assegurando que todos os estratos estejam representados proporcionalmente. Tal abordagem é especialmente apropriada em contextos organizacionais com composição funcional diversa, pois permite estimativas mais precisas e controladas para cada grupo (Creswell, 2021).

A amostragem estratificada é recomendada por proporcionar maior precisão e eficiência estatística, reduzindo o erro-padrão e possibilitando análises específicas por estrato. Além disso, contribui para a operacionalização do estudo, tornando a coleta de dados mais gerenciável e econômica, especialmente em populações amplas e heterogêneas (Mattar, 2013). Essa escolha metodológica também se justifica pela necessidade de contemplar a diversidade de vínculos e funções presentes na instituição, assegurando representatividade adequada das distintas categorias profissionais e ampliando a comparabilidade entre os grupos analisados.

O cálculo da necessidade estimada de amostra foi realizado a partir da fórmula para populações finitas, com nível de confiança de 95% ($Z = 1,96$), proporção máxima de variabilidade ($p = 0,5$) e erros amostrais admitidos de 5% e 6%. A fórmula geral aplicada foi:

FIGURA 2 - FÓRMULA PARA CÁLCULO DO TAMANHO DA AMOSTRA EM POPULAÇÕES FINITAS

$$n = \frac{4 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + 4 \cdot p \cdot q}$$

FONTE: A autora (2025).

em que:

n = tamanho da amostra;

N = população total (3.435 servidores);

Z = valor crítico da distribuição normal (1,96 para 95% de confiança);

p = proporção esperada de variabilidade (0,5, condição mais conservadora);

= proporção complementar de não ocorrência da variável pesquisada, considerando
 $q = 1 - p$

e = erro amostral admitido (0,05 e 0,06).

Para $e = 0,05$, a necessidade estimada de respondentes foi de 346 respondentes, enquanto para $e = 0,06$, $n = 248$. Esses valores foram redistribuídos proporcionalmente entre os estratos definidos pelo vínculo empregatício e pela classe de atuação, conforme apresentado na Tabela 2, de modo a assegurar a representatividade de todos os grupos. A amostra final obtida permaneceu dentro desse intervalo, garantindo margens de erro aceitáveis e validade estatística para a análise.

TABELA 2 - ESTIMATIVA DE AMOSTRA POR VÍNCULO E CLASSE DE TRABALHO

Classe	EBSERH (5%)	RJU (5%)	Total (5%)	EBSERH (6%)	RJU (6%)	Total (6%)
Administrativa	24	7	31	18	5	22
Médica	61	19	81	44	14	58
Assistencial	149	85	234	107	61	168
Total	234	112	346	168	80	248

FONTE: A autora (2025)

Para a coleta de dados, adotou-se o recrutamento por adesão voluntária, respeitando-se a proporção dos estratos previamente definidos. O instrumento de pesquisa foi disponibilizado em dois formatos: eletrônico e impresso. A versão eletrônica foi enviada por meios digitais e divulgada presencialmente. A versão impressa foi aplicada diretamente aos participantes. A pesquisadora acompanhou o preenchimento das cotas estabelecidas para cada estrato, controlando sua distribuição até que os limites mínimos fossem atingidos. A estratégia de maximizar a participação foi adotada para todas as classes, com incentivo à ampla adesão. No entanto, como o instrumento eletrônico permaneceu disponível até o atingimento da cota da classe médica, houve superação do número inicialmente previsto de respondentes em alguns estratos, o que não comprometeu a representatividade da amostra.

Segundo cálculos realizados com base no tamanho da população-alvo, recomendou-se uma amostra entre 248 e 346 participantes, de modo a garantir margens de erro entre 6% e 5%, respectivamente, dentro de um intervalo de confiança de 95%. A amostra final obtida respeita esse intervalo e assegura a validade estatística da análise.

3.3 COLETA DE DADOS

Adotou-se o método *survey* como técnica de coleta de dados, por ser adequado à obtenção sistemática de informações em larga escala e à análise quantitativa de variáveis complexas (Babbie, 1999). Essa abordagem mostra-se especialmente apropriada em contextos organizacionais amplos, nos quais a observação direta se torna inviável. Creswell (2007) destaca que, por meio de questionários estruturados, o *survey* possibilita a padronização das respostas e reduz o viés do pesquisador. Michel (2015) ressalta que esse método favorece a construção de perfis analíticos e a formulação de hipóteses testáveis, contribuindo para a replicação de estudos em ambientes institucionais semelhantes.

Neste estudo, foram utilizados quatro instrumentos, descritos a seguir: o *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, a Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho (EMMT), a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) e a Escala de Estresse no Trabalho (EET).

3.3.1 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)

A mensuração dos estilos de liderança foi realizada por meio do *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, elaborado por Bass e Avolio (1985,1990) e amplamente utilizado em estudos organizacionais. O instrumento contém 21 itens que avaliam comportamentos associados aos estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*. Os fatores estão organizados em três categorias: liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiradora, estímulo intelectual e consideração individualizada), liderança transacional (recompensa contingente e gestão por exceção) e ausência de liderança (*laissez-faire*). Os respondentes atribuem notas em escala *likert* de cinco pontos, de “nunca” a “sempre”, conforme a frequência de cada comportamento. A conversão da escala *likert* de cinco pontos (1 a 5) para uma escala contínua de 0 a 12 foi realizada conforme o modelo proposto por Janke e Garden (2010), com o objetivo de ampliar a sensibilidade dos escores e permitir classificações mais precisas dos fatores do MLQ. Essa abordagem, além de facilitar análises estatísticas mais refinadas, tem sido empregada em estudos empíricos semelhantes (Ploszaj, 2021), permitindo comparações entre resultados e favorecendo a replicabilidade do método. O MLQ foi validado em diferentes culturas e contextos organizacionais, apresentando índices de confiabilidade entre 0,74 e 0,91 (Bass; Avolio, 1995). No Brasil, adaptações e validações confirmam sua consistência e validade psicométrica (Özaralli, 2003; Dias, 2015; Moscon, 2013).

3.3.2 Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho (EMMT)

A motivação foi mensurada pela Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho (EMMT), uma versão adaptada da *Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)*, fundamentada na Teoria da Autodeterminação e mensura diferentes tipos de motivação que influenciam a maneira como os indivíduos se engajam em suas atividades laborais. O instrumento abrange seis fatores: desmotivação, regulação extrínseca social, regulação extrínseca material, regulação introjetada, regulação identificada e motivação intrínseca. Os itens são avaliados em escala *likert* de sete pontos, de 1 (“não concordo nada”) a 7 (“concordo plenamente”). Estudos de Gagné et al. (2014) e validações realizadas por Dos Santos et al. (2022) evidenciam sua

robustez e estrutura fatorial adequada para diferentes contextos culturais e ocupacionais.

3.3.3 Escala de Satisfação no Trabalho (EST)

Para mensurar a variável satisfação, utilizou-se a versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de 15 itens, desenvolvida e validada por Siqueira (2008). Esta escala foi desenvolvida com base em uma pesquisa que contou com a participação de 287 trabalhadores. A escala avalia cinco dimensões: satisfação com a chefia, com os colegas, com as promoções, com o salário e com a natureza do trabalho. Os itens são respondidos em escala *likert* de sete pontos, de 1 (“totalmente insatisfeito”) a 7 (“totalmente satisfeito”). Conforme a orientação da autora, a escala foi aplicada de forma integral, sem adaptações.

3.3.4 Escala de Estresse no Trabalho (EET)

A Escala de Estresse no Trabalho (EET) é uma ferramenta generalizada de avaliação de estresse ocupacional, que, conforme indicado pelos criadores Paschoal e Tamayo (2004), é aplicável a uma ampla gama de ambientes de trabalho e diferentes profissões. Esta escala é constituída por 23 itens que exploram diversos estressores e as reações emocionais frequentemente ligadas a eles. Apresenta elevado índice de confiabilidade ($\alpha = 0,93$), sendo apropriado para diferentes categorias profissionais e contextos institucionais.

A EET investiga fatores relacionados ao ambiente laboral, abrangendo dinâmicas interpessoais e organizacionais comuns a qualquer local de trabalho, inclusive em entidades de serviços de saúde. A escala é do tipo *likert*, variando de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”), e o escore total é obtido pela soma dos itens. Valores mais altos indicam maior nível de estresse.

3.4 CUIDADOS ÉTICOS DA PESQUISA

Conforme as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2012), a presente pesquisa foi submetida à

apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Complexo Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná (CHC-UFPR), credenciado pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Os procedimentos internos exigidos pela instituição, por meio da Gerência de Ensino e Pesquisa, também foram integralmente cumpridos.

As assinaturas das Gerências de Assistência e Administrativa do CHC, autorizando a realização da pesquisa, foram coletadas e incluídas junto aos demais documentos. Esses registros foram inseridos na Plataforma Brasil, sistema nacional unificado para registro de pesquisas envolvendo seres humanos no âmbito do sistema CEP/CONEP, e no sistema Rede Pesquisa EBSEH, que automatiza o cadastramento de estudos desenvolvidos na Rede EBSEH. O projeto obteve aprovação ética em 29 de outubro de 2024, conforme Parecer Consubstanciado do CEP, registrado sob o CAAE nº 83604824.7.0000.0096.

Dois Termos de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice A e B) foram elaborados, um para o instrumento eletrônico e outro para o físico, conforme as exigências do CEP, garantindo o cumprimento dos princípios éticos e o respeito à autonomia dos participantes. Nenhuma informação de identificação pessoal foi solicitada, assegurando a confidencialidade e o anonimato dos respondentes. A participação foi voluntária, e os participantes puderam desistir a qualquer momento, sem prejuízo. As informações obtidas foram tratadas de forma agregada e codificada.

3.5 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de quatro estratégias complementares: (i) divulgação em boletim eletrônico institucional, enviado aos e-mails corporativos por meio do mailing da Unidade de Comunicação do CHC; (ii) compartilhamento em grupos institucionais de *WhatsApp*; (iii) distribuição presencial de questionário impresso nos setores do hospital, especialmente junto às equipes assistenciais; e (iv) entrega de panfletos contendo o convite e o QR code para acesso ao formulário *online*. A fim de evitar duplicidades, foi conduzida uma verificação cruzada entre respostas físicas e eletrônicas, com base em dados demográficos dos participantes.

A aplicação do instrumento iniciou-se em novembro de 2024, exclusivamente em formato eletrônico, com link para o *Google Forms* incluído no boletim institucional. Devido ao baixo número de respostas, foi solicitada autorização à Unidade de Ensino e Pesquisa para a realização da coleta presencial, o que foi aprovado em dezembro. Nessa etapa, os formulários foram distribuídos presencialmente após breve sensibilização nos setores do hospital, sendo posteriormente recolhidos. Os questionários impressos foram acompanhados de um convite explicativo contendo QR code para acesso alternativo à versão digital.

A abordagem presencial foi realizada nos turnos diurno e noturno, nos setores de internação, ambulatório e diagnóstico do Hospital de Clínicas e do Hospital Vitor Ferreira do Amaral. A amostra da classe administrativa foi atingida em janeiro de 2025. Em fevereiro, foi alcançado o maior contingente da classe assistencial. A classe médica, no entanto, apresentou baixa adesão, exigindo estratégias específicas. Foram feitas visitas às salas médicas, com entrega de panfletos contendo o QR code da pesquisa. Adicionalmente, com base em dados públicos do portal de transparência do CHC, foram confeccionados convites nominais com etiquetas personalizadas, entregues nos locais de lotação dos profissionais médicos.

A coleta foi concluída em 24 de abril de 2025. Durante o processo, observou-se a influência de fatores contextuais que dificultaram o engajamento dos respondentes, como o recesso de fim de ano, período de férias, alterações na superintendência e gerências institucionais, bem como a concorrência com outras pesquisas em andamento, como o levantamento nacional promovido via plataforma SOU.GOV e, posteriormente, uma pesquisa interna sobre motivação conduzida pela própria superintendência. Tais fatores geraram dúvidas e confundiram alguns servidores, que relataram já ter respondido à pesquisa anteriormente. A partir de fevereiro, houve aumento expressivo nas respostas, permitindo o alcance da amostra estipulada.

Ressalta-se o apoio relevante das gerências, chefias, supervisores e demais profissionais, que colaboraram na sensibilização das equipes, repassaram convites, divulgaram a pesquisa em grupos de comunicação institucional e facilitaram o acesso da pesquisadora aos setores.

Os dados coletados foram organizados, tratados e analisados por meio de procedimentos estatísticos descritivos e inferenciais, com o objetivo de garantir a consistência e a validade dos resultados obtidos. As análises foram conduzidas em

três etapas: análise descritiva da amostra e dos constructos; avaliação da confiabilidade e validade dos instrumentos; e testagem do modelo teórico por meio da modelagem de equações estruturais.

A etapa inicial compreendeu a análise descritiva das variáveis sociodemográficas e dos escores das escalas aplicadas. Foram calculadas medidas de tendência central, dispersão e frequência, com o propósito de caracterizar o perfil da amostra e fornecer um panorama preliminar das percepções dos participantes. Tais procedimentos possibilitaram identificar padrões de resposta e subsidiaram a interpretação dos dados no contexto da modelagem.

Em seguida, foi realizada a avaliação da consistência interna dos instrumentos por meio do coeficiente alfa de *Cronbach*, da confiabilidade composta (ρ_C) e do índice ρ_A . A validade convergente foi examinada com base na variância média extraída (AVE), enquanto a validade discriminante foi avaliada por meio do critério HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), em substituição ao tradicional critério de Fornell-Larcker. A literatura recente destaca que o HTMT apresenta maior sensibilidade na detecção de problemas de validade discriminante e maior robustez estatística, sendo considerado o método mais confiável para essa finalidade em modelagens baseadas em variância (Henseler et al., 2015). Assim, sua adoção se justifica pelas vantagens metodológicas na avaliação da distinção entre os construtos latentes. A estrutura dos constructos foi analisada no escopo da modelagem PLS-SEM, com distinção entre modelos refletivos e formativos, conforme aplicável. No caso do construto satisfação, observou-se baixa AVE, o que motivou sua reestruturação como modelo formativo, conforme orientação metodológica de Hair et al. (2021).

Na terceira etapa, procedeu-se à testagem do modelo conceitual proposto, composto por nove hipóteses que relacionam os constructos estilo de liderança, motivação no trabalho, satisfação no trabalho e estresse ocupacional. Para esse fim, empregou-se a modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* – PLS-SEM), técnica considerada adequada para amostras moderadas, modelos complexos e ausência de normalidade multivariada. Além disso, o PLS-SEM permite a estimação de modelos com constructos formativos, além dos reflexivos, sendo especialmente recomendada em estudos empíricos nas ciências sociais (Hair et al., 2021). O referencial metodológico adotado seguiu as recomendações de Hair et al. (2021),

que reconhecem o PLS-SEM como abordagem robusta para modelos exploratórios com múltiplos indicadores e dados com distribuição não normal.

A análise foi realizada com o uso da linguagem R, por meio do pacote SEMinR, específico para aplicação do método PLS-SEM em ambiente estatístico reprodutível e flexível.

A amostra utilizada na modelagem contou com $n=371$ casos válidos, valor que atende às recomendações metodológicas para aplicação da técnica, considerando o número de constructos e de relações previstas no modelo estrutural. A avaliação do modelo contemplou os coeficientes de caminho (*path coefficients*), os coeficientes de determinação (R^2) e a significância estatística dos efeitos, estimada via *bootstrapping* com 5.000 reamostragens, conforme as recomendações de Hair et al. (2021). Foram também analisados os efeitos totais e as respectivas hipóteses de mediação, com base nos intervalos de confiança dos coeficientes obtidos.

Adicionalmente, foram considerados os padrões de carga dos indicadores e os pesos formativos, de modo a verificar a contribuição relativa de cada item na composição dos constructos, especialmente para os modelos formativos de motivação e satisfação no trabalho.

4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, estruturados conforme os objetivos específicos e hipóteses formuladas. Inicialmente, descreve-se o perfil da amostra, seguido da análise descritiva das variáveis: estilo de liderança, motivação, satisfação e estresse ocupacional. Em seguida, são apresentados os testes de validade e confiabilidade dos instrumentos, bem como os resultados da modelagem de equações estruturais (PLS-SEM), que permitiram examinar os efeitos diretos, mediações e retornos entre os constructos.

A discussão dos achados é realizada à luz da literatura e dos impactos dos estilos de liderança sobre o bem-estar dos profissionais no setor público de saúde. A análise visa subsidiar práticas de gestão mais eficazes e fundamentadas em evidências empíricas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

A pesquisa contou com a participação de 371 respondentes do Complexo Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná (CHC-UFPR), distribuídos entre empregados da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) e servidores técnico-administrativos vinculados à UFPR (RJU). Com base em uma população estimada de 3.435 funcionários, a amostra obtida apresenta um erro amostral de aproximadamente 4,9%, com nível de confiança de 95%, conforme os parâmetros da amostragem probabilística estratificada adotada. A diversidade funcional dos participantes abrangeu profissionais das áreas assistencial, administrativa e médica, refletindo a complexidade e a heterogeneidade do corpo de trabalhadores da instituição.

Na Tabela 3 consta a necessidade amostral estimada e os dados efetivamente coletados por vínculo e classe de atuação dos respondentes. Todos os estratos atingiram ou superaram os números estimados, assegurando a proporcionalidade entre os grupos e fortalecendo a base estatística para as análises subsequentes.

TABELA 3 - ESTIMATIVA DA NECESSIDADE E COLETA EFETIVA DE PARTICIPANTES POR CLASSE DE ATUAÇÃO

Classe de Atuação	EBSERH (Necessidade estimada)	EBSERH (Coletados)	RJU (Necessidade estimada)	RJU (Coletados)
Administrativa	24	27	7	14
Médica	61	61	19	20
Assistencial	149	162	85	87
Total	234	250	111	121

FONTE: Dados da pesquisa (2025).

A média de idade dos participantes foi de 43,4 anos, com variação entre 20 e 75 anos e mediana de 42 anos. As faixas de 40 a 49 anos (34,8%) e de 30 a 39 anos (31,8%) concentram a maioria dos respondentes, seguidas por 50 a 59 anos (21,6%). Participantes com até 29 anos somam 6,2%, e aqueles com 60 anos ou mais (5,6%), sendo apenas 0,5% com 70 anos ou mais. Os dados indicam predominância de adultos em estágio intermediário da carreira profissional. Conforme Tabela 4, observa-se variação entre os vínculos: empregados da EBSERH apresentam média de idade de 39,9 anos, enquanto os servidores do RJU têm média de 50,3 anos, com predominância de respondentes entre 50 e 69 anos.

TABELA 4 - DISTRIBUIÇÃO ETÁRIA POR VÍNCULO

Vínculo	18–29	30–39	40–49	50–59	60–69	70+	Total
EBSERH	22 (8,8%)	103 (41,4%)	92 (36,9%)	30 (12,0%)	2 (0,8%)	1 (0,4%)	250 (100%)
RJU	1 (0,8%)	15 (12,4%)	37 (30,6%)	50 (41,3%)	17 (14,0%)	1 (0,8%)	121 (100%)

FONTE: Dados da pesquisa (2025).

Na Tabela 5 estão reunidos os dados do perfil sociodemográfico da amostra. O grupo de respondentes é majoritariamente feminino (75,2%), com maior presença nas classes assistencial (81%) e administrativa (70%). A classe médica no vínculo RJU inverte esse padrão, sendo predominantemente masculina (55%). A fim de verificar se a distribuição de gênero varia em função da classe de atuação e do vínculo

institucional, foi realizado um teste do qui-quadrado de independência considerando as seis combinações possíveis entre a classe (administrativa, assistencial e médica) e vínculo (EBSERH e RJU). O resultado ($\chi^2 = 17,45$; gl = 5; $p = 0,004$) indicou associação estatisticamente significativa entre essas variáveis. Verificou-se predominância feminina nas classes assistencial e administrativa, especialmente entre os empregados da EBSERH, enquanto a classe médica do RJU apresentou maior proporção de homens. Esses resultados sugerem a presença de padrões de segmentação ocupacional por gênero no hospital, com possíveis impactos sobre a composição das lideranças e a distribuição das funções.

A maior parte dos participantes é casada ou estável (59,8%), seguida por solteiros (27,8%) e divorciados ou separados (10%). Em relação à presença de filhos, 64,2% afirmaram tê-los, sendo esse percentual mais alto na classe assistencial vinculada ao RJU (83%).

A condição de sustento familiar exclusivo foi relatada por 32,9% dos respondentes, com maior incidência entre assistenciais da EBSERH (40%). Das 122 pessoas nessa condição, 89 são mulheres (24,0% da amostra), 32 são homens (8,6%) e um participante (0,3%) não declarou o gênero.

Quanto à escolaridade, predomina a formação de nível pós-graduado: 42,6% possuem especialização, 20,8% mestrado e 10,8% doutorado. Este último nível se concentra nos vínculos estatutários, especialmente na classe médica (40%) e administrativa (36%). O ensino médio foi relatado por 11,1% dos respondentes, principalmente entre os assistenciais da EBSERH, e 14,8% possuem graduação sem pós-graduação. A fim de verificar se o nível de escolaridade varia em função do vínculo empregatício, aplicou-se o teste do qui-quadrado de independência. O resultado obtido ($\chi^2 = 58,87$; gl = 4; $p < 0,001$) indica associação estatisticamente significativa entre vínculo e escolaridade. Os empregados da EBSERH concentram-se principalmente nos níveis de especialização e graduação, com menor representação nos estratos de maior qualificação. Já os servidores vinculados ao RJU apresentam uma distribuição mais acentuada nos níveis de mestrado e doutorado, com ausência de participantes com apenas ensino médio. Esse padrão reforça o contraste entre os perfis institucionais e sugere que o vínculo estatutário está associado a maior tempo de serviço e, principalmente, à estrutura do plano de cargos e salários do RJU, que incentiva a qualificação acadêmica por meio de incentivos salariais.

TABELA 5 - PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO GERAL

(continua)

VÍNCULO		EBSERH (%)			RJU (%)			TOTAIS	
CLASSE		ADM	ASSIST	MED	ADM	ASSIST	MED	Total (N)	Total (%)
Gênero	Feminino	70%	81%	70%	57%	79%	45%	279	75,2%
	Masculino	30%	18%	30%	43%	21%	55%	91	24,5%
	Prefiro não dizer	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1	0,3%
Estado Civil	Casado (a) ou união estável	56%	51%	66%	64%	69%	80%	222	59,8%
	Divorciado(a)/ separado(a)	7%	10%	7%	7%	15%	5%	37	10,0%
	Outro	4%	1%	0%	0%	3%	0%	6	1,6%
	Solteiro (a)	33%	38%	27%	29%	12%	15%	103	27,8%
	Viúvo(a)	0%	1%	2%	0%	1%	0%	3	0,8%
Filhos	Sim	56%	57%	57%	64%	83%	75%	238	64,2%
	Não	44%	43%	43%	36%	17%	25%	133	35,8%
Sustenta a família sozinho	Sim	33%	40%	28%	29%	24%	30%	122	32,9%
	Não	67%	60%	72%	71%	76%	70%	249	67,1%
Escolaridade	Ensino Médio	15%	19%	0%	0%	7%	0%	41	11,1%
	Superior completo	33%	21%	3%	29%	6%	5%	55	14,8%

TABELA 5 - PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO GERAL

(conclusão)

VÍNCULO		EBSERH (%)			RJU (%)			TOTAIS	
CLASSE		ADM	ASSIST	MED	ADM	ASSIST	MED	Total (N)	Total (%)
Escola ridade	Especiali zação	44%	40%	62%	14%	45%	10%	158	42,6%
	Mestrado	4%	15%	25%	21%	29%	45%	77	20,8%
	Doutorado	4%	5%	10%	36%	14%	40%	40	10,8%
Total respondentes Vínculo/Área		27	162	61	14	87	20	371	100%
% Em relação ao total geral		7,3%	43,7%	16,4%	3,8%	23,4%	5,4%		

FONTE: Dados da pesquisa (2025).

Com relação ao tempo de atuação no CHC-UFPR, 62,6% dos respondentes estão na instituição há mais de seis anos, sendo 32,1% entre 6 e 10 anos e 30,5% com 11 anos ou mais (Tabela 6). Os demais distribuem-se entre até 1 ano (14,8%), 1 a 3 anos (13,7%) e 4 a 5 anos (8,9%). A análise por vínculo revela que 44,8% dos empregados da EBSEH atuam entre 6 e 10 anos, enquanto 85,1% dos servidores do RJU têm mais de 11 anos de serviço. O teste do qui-quadrado ($\chi^2 = 250,57$; gl = 4; $p < 0,001$) confirmou associação significativa entre vínculo e tempo de atuação, o que reflete a entrada mais recente dos empregados da EBSEH e a estabilidade do regime estatutário. Esses resultados reforçam o caráter híbrido da força de trabalho do hospital, marcada pela coexistência de vínculos de naturezas distintas que influenciam trajetórias profissionais e dinâmicas organizacionais internas.

O regime diurno é predominante (72,2%), especialmente nas classes administrativa (89%) e assistencial. Regimes de plantão, diurno (8,6%), noturno (7,0%) e alternado (12,1%), são mais comuns entre médicos e assistenciais vinculados à EBSEH. Quanto ao setor, 41,8% atuam em classes administrativas ou de apoio, 35,0% em unidades semicríticas e 23,2% em setores voltados a pacientes críticos com concentração desses últimos entre profissionais assistenciais da EBSEH.

TABELA 6 - TEMPO DE ATUAÇÃO, ESCALA DE TRABALHO E SETOR DE ATUAÇÃO

VÍNCULO		EBSERH (%)			RJU (%)			TOTAIS	
CLASSE		ADM	ASSIST	MED	ADM	ASSIST	MED	Total (N)	Total (%)
Tempo de Atuação	até 1 ano	22%	22%	18%	0%	2%	0%	55	14,8%
	de 1 a 3 anos	7%	23%	13%	7%	1%	10%	51	13,7%
	de 4 a 5 anos	18%	10%	10%	7%	5%	0%	33	8,9%
	de 6 a 10 anos	41%	44%	48%	7%	7%	0%	119	32,1%
	11 anos ou mais	11%	0%	12%	79%	85%	90%	113	30,5%
Escala de Trabalho	Alterna entre plantões diurnos e noturnos	4%	8%	39%	0%	1%	30%	45	12,1%
	Plantão Diurno	7%	12%	10%	0%	3%	5%	32	8,6%
	Plantão noturno	0%	10%	5%	0%	7%	0%	26	7,0%
	Somente diurno	89%	69%	47%	100%	88%	65%	268	72,2%
Setor de Atuação	Serviços diferenciados/ de apoio/ administrativos	89%	29%	20%	86%	61%	35%	155	41,8%
	Unidades para pacientes altamente dependentes ou críticos	4%	28%	41%	0%	13%	15%	86	23,2%
	Unidades para pacientes de cuidados intermediários ou semicríticos	7%	43%	40%	14%	26%	50%	130	35,0%
Total respondentes Vínculo/Área		27	162	61	14	87	20	371	100%
% Em relação ao total geral		7,3%	43,7%	16,4%	3,8%	23,4%	5,4%		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A relação entre a classe de atuação dos respondentes e a procedência de suas chefias imediatas encontra-se organizada na Tabela 7. Observa-se maior

alinhamento nas classes administrativa e assistencial, onde até 83% dos liderados possuem chefes da mesma especialidade. Na classe médica, há predominância de chefias de outras classes, especialmente no RJU. Esse desalinhamento pode impactar a clareza de papéis e a comunicação entre líderes e subordinados, sobretudo em contextos hospitalares complexos (Jadhav et al.; 2017).

TABELA 7 - CLASSE DE ATUAÇÃO DAS CHEFIAS POR VÍNCULO E CLASSE DOS RESPONDENTES

Vínculo dos respondentes		EBSERH (%)			RJU (%)			Nº de chefias dos respondentes	% pelo total
Classe de atuação dos respondentes		ADM	ASSIST	MED	ADM	ASSIST	MED		
Classe de atuação da chefia dos respondentes	Administrativa	74%*	15%	21%	79%*	20%	45%	95	25,6%
	Assistencial	19%	83%*	39%	21%	80%*	45%	246	66,3%
	Médica	7%	1%	39%*	0%	0%	10%*	30	8,1%
Total respondentes Vínculo/Classe		27	162	61	14	87	20	371	100%
% Em relação ao total geral		7,3%	43,7%	16,4%	3,8%	23,4%	5,4%		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

* % maior representatividade, onde as classes de atuação da chefia e do subordinado coincidem.

Encerrando o perfil sociodemográfico, observou-se que apenas 5,4% da amostra (20 participantes) ocupavam cargos formais de chefia no momento da pesquisa, identificados por autodeclaração. Desses, 55% pertencem à classe assistencial, 40% à administrativa e 5% à médica. As chefias assistenciais concentram-se na Gerência de Atenção à Saúde; as administrativas, na Gerência Administrativa e em unidades subordinadas à Superintendência. Quanto ao vínculo, as chefias assistenciais são majoritariamente compostas por empregados da EBSEH, enquanto as administrativas estão distribuídas entre EBSEH e RJU. A maioria possui mais de três anos de experiência na instituição.

A análise do grau de escolaridade dos respondentes em posição de apresenta elevado nível de escolaridade, com predominância de pós-graduação. Nas Gerências

de Atenção à Saúde, Administrativa e de Ensino e Pesquisa, observa-se a presença de profissionais com especialização, mestrado e doutorado. Isso reforça a associação entre a liderança formal e uma trajetória profissional consolidada, compatível com as exigências técnicas e gerenciais do ambiente hospitalar público.

A seguir, apresentam-se os resultados descritivos das variáveis latentes analisadas na pesquisa: estilos de liderança, motivação, satisfação e estresse ocupacional.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUCTOS

Esta seção apresenta a análise descritiva dos quatro constructos centrais da pesquisa: estilo de liderança, motivação para o trabalho, satisfação no trabalho e estresse ocupacional. Os dados foram obtidos por meio de instrumentos previamente validados e adaptados ao contexto do setor público de saúde. As análises exploram médias e desvios padrão dos escores, desagregados por categorias organizacionais e sociodemográficas dos participantes. Quando pertinente, foram aplicados testes não paramétricos para verificação de diferenças entre os grupos. Essa etapa permite identificar padrões perceptivos e fornece base empírica para a modelagem relacional dos constructos nas seções subsequentes.

4.2.1 Análise Descritiva do Estilo de Liderança

Para a análise do constructo Estilo de Liderança, foram considerados os escores obtidos por meio do questionário *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, composto por 21 itens distribuídos em sete fatores: Influência Idealizada (relacionada à conduta ética e ao exemplo inspirador do líder), Motivação Inspiradora (relacionada à articulação de uma visão motivadora e clara), Estímulo Intelectual (reflete o incentivo à criatividade e ao pensamento crítico), Consideração Individualizada (indica atenção personalizada às necessidades dos liderados), Recompensa Contingente (associada ao reconhecimento do desempenho e à oferta de incentivos), Administração pela Exceção (representa supervisão corretiva e foco na identificação de falhas) e

Laissez-faire (associado à omissão decisória e à evasão das responsabilidades de liderança).

Os escores dos itens foram previamente convertidos da escala *likert* original (1 a 5) para o intervalo de 0 a 12, conforme o modelo de Janke e Garden (2010). A partir dessas pontuações, foram calculadas as médias dos fatores, sendo o estilo de liderança predominante definido com base na maior média entre os fatores por respondente.

Foi realizada a análise de consistência interna dos seis primeiros fatores (excluindo o fator *Laissez-faire* por seu caráter conceitualmente distinto), resultando em um α de *Cronbach* de 0,95, o que indica excelente confiabilidade. Os índices de correlação item-total corrigida (*r.drop*) variaram de 0,70 a 0,90. A retirada do fator Administração pela Exceção resultaria em leve aumento no α de *Cronbach*, coerente com sua natureza mais voltada à supervisão corretiva em contraste com os demais fatores transformacionais.

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) confirmou a unidimensionalidade do constructo, com índice KMO de 0,90 (meritório, segundo Hair et al., 2014) e cargas fatoriais superiores a 0,71 em um único componente que explicou 75,2% da variância. A análise paralela e o *scree plot* corroboraram essa estrutura.

Na Tabela 8 são apresentadas as médias, desvios-padrão e intervalos dos escores dos fatores do MLQ. A liderança transformacional foi predominante para 57,1% da amostra, seguida pelo estilo transacional (24%) e pelo *laissez-faire* (18,9%).

TABELA 8 - MÉDIA DOS ESCORES DOS FATORES MLQ E ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE

(continua)

Estilo de Liderança e Fatores	Média	DP	Mínimo	Máximo	Estilo Predominante (n)
Liderança Transformacional					57,1%
Influência Idealizada	24,00	8,9	0	36	n = 212
Motivação Inspiradora	23,00	8,6	0	36	
Estímulo Intelectual	22,00	8,9	0	36	
Consideração Individualizada	22,00	9,5	0	36	

TABELA 8 - MÉDIA DOS ESCORES DOS FATORES MLQ E ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE

(conclusão)					
Estilo de Liderança e Fatores	Média	DP	Mínimo	Máximo	Estilo Predominante (n)
Liderança Transacional					24,0%
Recompensa Contingente	19,00	9,4	0	36	n = 89
Administração pela Exceção	24,00	6,4	0	36	
Laissez-Faire	12,00	6,3	0	36	18,9% n = 70

FONTE: Dados da pesquisa (2025).

NOTA METODOLÓGICA: Cada fator é composto por três itens, e a conversão da escala (1 a 5) para 0 a 12 resultou em pontuações de até 36 pontos por fator.

Do ponto de vista empírico, a predominância do estilo transformacional sugere a presença de práticas de valorização dos liderados, estímulo à autonomia e orientação a propósito. A liderança transacional permanece relevante, refletindo elementos de controle e recompensa. Já o estilo *laissez-faire*, embora menos prevalente, aponta para a persistência de comportamentos de omissão em parte das chefias.

4.2.1.1 Estilo de Liderança por Classe de Trabalho

Para complementar a análise, na Tabela 9 é detalhada a distribuição dos estilos por classe de trabalho. Na classe médica, observa-se maior frequência da liderança transformacional (60,5%), seguida pela administrativa (58,5%) e assistencial (55,8%). O estilo *laissez-faire* apresentou maior incidência na classe assistencial (20,5%), possivelmente refletindo sobrecarga ou fragilidade na liderança direta.

TABELA 9 - DISTRIBUIÇÃO PROPORCIONAL DOS ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES POR CLASSE DE TRABALHO

CLASSE DE ATUAÇÃO	Liderança Transformacional	Liderança Transacional	Não Liderança (<i>Laissez-Faire</i>)
Administrativa	58,5%	26,8%	14,6%
Assistencial	55,8%	23,7%	20,5%
Médica	60,5%	23,5%	16,0%

FONTE: Dados da pesquisa (2025).

A unidimensionalidade do constructo foi confirmada pelas Figuras 1 a 3 (Apêndice F). As variações nos estilos por classe indicam que a percepção da liderança é influenciada por fatores contextuais, como nível hierárquico, rotina de trabalho e demandas institucionais.

Comparativamente, o estudo de Ploszaj (2021) também aponta o estilo transformacional como predominante, embora com frequência inferior (46%). O estilo *Laissez-Faire* foi mais prevalente no estudo anterior (41%), sugerindo melhora recente na atuação das chefias. Já o estilo transacional teve crescimento (24% frente a 13%), indicando reforço em práticas gerenciais formais.

Em ambos os estudos destacam Influência Idealizada, Motivação Inspiradora e Consideração Individualizada como os fatores com maiores médias. Essa convergência reforça a robustez do instrumento em contextos organizacionais públicos.

A adoção do *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* nesta pesquisa mostra-se adequada tanto teoricamente quanto empiricamente, conforme validado por Moscon (2013) e Dias e Borges (2015), que atestaram sua estrutura fatorial e confiabilidade em instituições públicas brasileiras.

Para a modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), o construto “estilo de liderança” foi operacionalizado como reflexivo e unidimensional, composto exclusivamente pelos fatores associados aos estilos transformacional e transacional, conforme proposto no *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. A decisão de unificar esses estilos em um único fator latente baseou-se tanto em fundamentos estatísticos quanto em evidências empíricas relacionadas ao objeto de estudo.

Do ponto de vista estatístico, os dados apresentaram elevada adequação para análise fatorial, com índice KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) geral de 0,90, considerado meritório, e índices individuais entre 0,86 e 0,95. A análise paralela e o *scree plot* indicaram a existência de um único fator dominante. A análise fatorial exploratória indicou cargas fatoriais superiores a 0,70 para os seis indicadores selecionados (quatro transformacionais e dois transacionais), o que evidenciou a adequação da estrutura dos fatores.

Sob o ponto de vista empírico, a unificação dos estilos transformacional e transacional é coerente com o comportamento observado em ambientes públicos de saúde. Em tais contextos, conforme apontam Rojko, Kvas e Stare (2024) e Antunes

(2022), é comum que líderes adotem práticas simultâneas de ambos os estilos, oscilando entre ações inspiradoras, de desenvolvimento e coordenação (transformacional), e práticas de supervisão e reforço baseado em recompensas (transacional), como forma de lidar com a complexidade organizacional, os limites estruturais e a pressão institucional típica dos hospitais públicos. Tais práticas têm sido reconhecidas como formas ativas de liderança, capazes de influenciar positivamente a motivação, a satisfação e o comprometimento organizacional dos trabalhadores.

Além disso, resultados anteriores obtidos no mesmo hospital, conforme demonstrado por Ploszaj (2021), já indicavam que os dois estilos contribuem conjuntamente para a promoção do comprometimento organizacional, reforçando sua proximidade empírica.

Por outro lado, o fator “*laissez-faire*”, embora tenha apresentado índice KMO individual aceitável (0,85), foi excluído da composição do construto por não compartilhar variação comum suficiente com os estilos ativos e por apresentar natureza conceitual oposta, caracterizando-se pela omissão, passividade e ausência de direcionamento. Sua inclusão comprometeria a unidimensionalidade estatística e a coerência teórica da modelagem.

Portanto, a modelagem optou por representar o estilo de liderança como um construto reflexivo de estilos de liderança com ações estruturadas de influência sobre os liderados, sustentado tanto por evidências estatísticas quanto por estudos aplicados ao contexto organizacional analisado.

Essa predominância empírica e a ocorrência funcional de práticas transformacionais e transacionais já foram identificadas em instituições públicas de saúde, como o próprio CHC-UFPR, onde se reconhece a necessidade de lideranças capazes de equilibrar inspiração e controle operacional frente às pressões institucionais e restrições estruturais.

Dado que o estilo de liderança constitui fator preditor central da motivação no modelo proposto, a próxima seção examina a variável motivação no trabalho, medida segundo a Teoria da Autodeterminação e a Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho (EMMT).

4.2.2 Análise Descritivo para Motivação para o Trabalho

A motivação para o trabalho foi avaliada por meio da Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho (EMMT), fundamentada na Teoria da Autodeterminação (Deci; Ryan, 2000). A escala é composta por seis tipos de motivação: Desmotivação (invertida), Regulação Extrínseca Social, Regulação Extrínseca Material, Regulação Introjetada, Regulação Identificada e Motivação Intrínseca. A Tabela 10 apresenta os escores médios, desvios-padrão e a amplitude das respostas para cada tipo de motivação.

TABELA 10 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS TIPOS DE MOTIVAÇÃO (EMMT)

Tipo de Motivação (EMMT)	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Desmotivação (invertida)	6,8	0,54	5,0	7,0
Regulação Extrínseca Social	1,2	0,54	1,0	3,0
Regulação Extrínseca Material	1,4	0,88	1,0	4,0
Regulação Introjetada	2,3	0,88	1,0	5,0
Regulação Identificada	5,0	1,67	1,0	7,0
Motivação Intrínseca	4,5	1,73	1,0	7,0

FONTE: Dados da pesquisa (2025)

A análise dos dados mostra uma clara predominância de formas mais autodeterminadas de motivação entre os respondentes, como a regulação identificada ($m = 5,0$) e a motivação intrínseca ($m = 4,5$). Esses resultados sugerem que os trabalhadores percebem sentido e valor pessoal em suas atividades, o que está em consonância com o perfil típico de servidores públicos da saúde, cuja motivação está frequentemente relacionada ao impacto social de seu trabalho e à adesão a valores públicos (Perry; Wise, 1990; Rodrigues et al., 2014).

Em contrapartida, os níveis de motivação extrínseca foram bastante reduzidos, tanto na dimensão social ($m = 1,2$) quanto material ($m = 1,4$), indicando que o reconhecimento externo e as recompensas financeiras não são os principais vetores motivacionais para esse grupo (Gagné; Deci, 2005; Gagné et al., 2015). Essa configuração é coerente com estudos que apontam a baixa responsividade de

servidores públicos a incentivos extrínsecos convencionais, especialmente em contextos nos quais a estabilidade funcional reduz a percepção de contingência entre desempenho e recompensa (Backhaus; Vogel, 2022).

A média da regulação introjetada ($m = 2,3$) foi intermediária, apontando que sentimentos como obrigação e culpa, embora presentes, não são predominantes. A desmotivação (após inversão dos escores) apresentou média elevada ($m = 6,8$), sugerindo baixa prevalência da ausência de motivação entre os participantes, um dado positivo, considerando as dificuldades operacionais enfrentadas no setor público da saúde (Antunes, 2022; Ramos, 2009).

A análise de consistência interna resultou em α de *Cronbach* igual a 0,60 e correlação média itens de 0,17. O índice de adequação amostral KMO foi 0,65. Esses valores estão abaixo dos parâmetros recomendados para a análise de fatores reflexivos, o que indica baixa coesão entre os tipos de motivação e reforça a interpretação da motivação como um constructo formativo. Nesse tipo de estrutura, cada subfator é considerado um indicador causal e independente do constructo global, não sendo exigida alta correlação entre eles (Hair et al., 2014).

Com base nesse entendimento, os tipos de motivação foram tratados de forma independente nas análises subsequentes, assegurando maior precisão na interpretação dos dados e aderência à fundamentação teórica da EMMT. Tal abordagem permite captar a pluralidade de motivações que coexistem no ambiente de trabalho dos profissionais de saúde pública, cuja realidade envolve sobrecarga, escassez de recursos, exigências institucionais e engajamento com o cuidado à população (Gagné et al., 2015; Antunes, 2022; Backhaus; Vogel, 2022).

4.2.2.1 Motivação por Vínculo Empregatício

A análise descritiva considerou o vínculo empregatício dos respondentes com o CHC-UFPR, categorizado em duas modalidades principais: empregados públicos contratados pela EBSEH e servidores técnico-administrativos da UFPR. O objetivo foi verificar se a natureza do vínculo jurídico-institucional influenciava os padrões motivacionais.

Na Tabela 11 são descritas as médias e desvios padrão (DP) dos tipos de motivação conforme o vínculo empregatício dos participantes.

TABELA 11 - TIPOS DE MOTIVAÇÃO POR VÍNCULO EMPREGATÍCIO (MÉDIA E DP)

Tipo de Motivação		EBSERH	RJU
Desmotivação (invertida)	Média	6.9	6.8
	DP	0.5	0.5
Regulação Extrínseca Social	Média	1.1	1.2
	DP	0.3	0.5
Regulação Extrínseca Material	Média	1.5	1.3
	DP	0.6	0.4
Regulação Introjetada	Média	2.3	2.3
	DP	0.7	0.9
Regulação Identificada	Média	4.9	5.3
	DP	1.0	0.8
Motivação Intrínseca	Média	4.4	4.6
	Desvio Padrão	1.0	1.0

FONTE: Dados da pesquisa (2025)

As médias dos tipos de motivação apontaram perfis semelhantes entre os grupos. Ambos apresentaram escores elevados de regulação identificada ($m = 5,3$ para servidores e $m = 4,9$ para empregados EBSEH) e motivação intrínseca ($m = 4,6$ e $m = 4,4$), sugerindo predominância de motivação autodeterminada. A desmotivação invertida também apresentou valores altos ($m = 6,9$ e $m = 6,8$), indicando baixos níveis de ausência de motivação.

As dimensões extrínsecas, social e material, mantiveram-se em níveis reduzidos nos dois grupos, com leve predominância entre os empregados da EBSEH. A regulação introjetada apresentou valores idênticos ($m = 2,3$) em ambas as categorias.

A análise do desvio padrão revelou distribuição levemente mais homogênea entre os servidores da UFPR nas dimensões de regulação material e social, enquanto os empregados da EBSEH demonstraram maior dispersão nos escores relacionados à regulação material ($DP = 0,6$). Isso indica maior variabilidade de percepções quanto à influência de recompensas financeiras entre estes últimos.

O teste de *Kruskal-Wallis* não indicou diferenças significativas entre os vínculos empregatícios em nenhuma das dimensões analisadas ($p > 0,05$). Os achados reforçam que os profissionais, independentemente do vínculo institucional, demonstram padrões motivacionais centrados na internalização do valor do trabalho e na satisfação com a atividade exercida.

4.2.2.2 Motivação por Classe de Trabalho

A segunda análise descritiva da motivação considerou a classe de trabalho dos participantes, agrupada em três categorias institucionais: administrativa, assistencial (multiprofissionais não médicos) e médica. O objetivo foi examinar se diferentes posições funcionais na estrutura organizacional estariam associadas a distintos perfis motivacionais. Na Tabela 12 constam as médias e os desvios padrão dos tipos de motivação, organizados segundo as diferentes classes de trabalho consideradas na análise.

TABELA 12 - TIPOS DE MOTIVAÇÃO POR CLASSE DE TRABALHO

Tipo de Motivação		Administrativa	Assistencial	Médica
Desmotivação (invertida)	Média	6.8	6.8	6.8
	DP	0.6	0.5	0.4
Regulação Extrínseca Social	Média	1.2	1.1	1.3
	DP	0.5	0.3	0.4
Regulação Extrínseca Material	Média	1.5	1.4	1.6
	DP	0.5	0.5	0.6
Regulação Introjetada	Média	2.1	2.3	2.3
	DP	0.7	0.7	0.6
Regulação Identificada	Média	4.6	5.0	5.3
	DP	0.9	0.9	0.9
Motivação Intrínseca	Média	4.0	4.4	4.7
	DP	1.0	1.0	1.0

FONTE: Dados da Pesquisa (2025)

Os resultados indicam predomínio de motivação autodeterminada em todas as classes. Os profissionais da classe assistencial apresentaram os maiores escores de regulação identificada ($m = 5,0$) e motivação intrínseca ($m = 4,4$). Os trabalhadores da classe médica revelaram médias semelhantes ($m = 5,3$ e $m = 4,7$, respectivamente), enquanto os da classe administrativa demonstraram médias ligeiramente inferiores nessas dimensões ($m = 4,6$ e $m = 4,0$), com escores discretamente mais altos nas formas de regulação extrínseca e introjetada.

As formas de motivação baseadas em recompensas externas, sociais e materiais, apresentaram baixa expressividade em todas as categorias, com destaque para os menores escores entre os profissionais assistenciais. A desmotivação, aferida de forma invertida, apresentou escores elevados e estáveis (6,8), sugerindo baixa prevalência de ausência de motivação entre os trabalhadores da instituição.

A análise dos desvios padrão demonstrou maior homogeneidade nas dimensões autodeterminadas (DP entre 0,9 e 1,0), com destaque para os menores níveis de dispersão entre os profissionais médicos nas dimensões motivacionais centrais, sugerindo consistência do perfil motivacional nessa categoria. Em contrapartida, os maiores desvios foram observados entre administrativos quanto à motivação intrínseca (DP = 1,01), sugerindo variações internas nesse grupo.

O teste de *Kruskal-Wallis* indicou diferença estatisticamente significativa apenas para a dimensão “Regulação Extrínseca Social” ($H = 10,893$; $p = 0,0043$), sugerindo que o reconhecimento social como fator motivacional varia conforme a posição ocupacional. Para as demais dimensões, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$), indicando relativa homogeneidade nos perfis motivacionais entre as classes funcionais analisadas.

4.2.2.3 Motivação por Unidade/Setor de Atuação

A terceira análise foi conduzida conforme a unidade ou setor de atuação dos participantes, categorizados em: serviços administrativos ou de apoio, unidades de cuidados intermediários (semicríticos) e unidades de cuidados críticos. O objetivo foi identificar se o ambiente funcional influenciava os padrões motivacionais no trabalho.

Na Tabela 13 são sistematizados os valores médios e os desvios padrão dos tipos de motivação identificados entre os profissionais, agrupados segundo a unidade ou setor de atuação, possibilitando a comparação entre contextos funcionais distintos.

TABELA 13 - MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO POR UNIDADE/ SETOR DE ATUAÇÃO

Tipo de Motivação		Apoio/ Administrativo	Cuidados intermediários	Alta dependência
Desmotivação (invertida)	Média	6.9	6.8	6.7
	DP	0.4	0.5	0.5
Regulação Extrínseca Social	Média	1.2	1.2	1.1
	DP	0.5	0.4	0.4
Regulação Extrínseca Material	Média	1.5	1.4	1.3
	DP	0.6	0.5	0.5
Regulação Introjetada	Média	2.5	2.3	2.2
	DP	0.7	0.7	0.7
Regulação Identificada	Média	4.7	5.1	5.3
	DP	0.9	0.9	0.8
Motivação Intrínseca	Média	4.3	4.6	4.7
	DP	1.0	1.0	0.9

FONTE: Dados da Pesquisa (2025)

As médias apontam predominância de motivação autodeterminada nos três grupos, com destaque para os profissionais das unidades críticas, que apresentaram os maiores escores de regulação identificada ($m = 5,3$) e motivação intrínseca ($m = 4,7$). As unidades semicríticas apresentaram médias semelhantes ($m = 5,1$ e $m = 4,6$, respectivamente), seguidas pelas unidades administrativas ou de apoio ($m = 4,7$ e $m = 4,3$).

As formas de motivação baseadas em recompensas externas permaneceram baixas em todos os setores, com tendência de redução nos contextos mais assistenciais. A desmotivação, invertida, apresentou escores elevados (entre 6,7 e 6,9), indicando baixa prevalência de ausência de motivação independentemente do setor de lotação.

Quanto à variabilidade, observou-se maior homogeneidade entre os profissionais das unidades críticas em quase todas as dimensões, com os menores desvios padrão, especialmente na motivação intrínseca ($DP = 0,91$). Em contraste, os profissionais dos serviços administrativos/apoiadores apresentaram maior dispersão em fatores extrínsecos e introjetados, sugerindo maior heterogeneidade quanto à internalização da motivação.

O teste de *Kruskal-Wallis* não indicou diferenças estatisticamente significativas entre os setores em nenhuma das dimensões motivacionais analisadas ($p > 0,05$). Esses achados sugerem que os níveis de motivação, especialmente aqueles relacionados à autodeterminação, permanecem estáveis entre os profissionais, mesmo em contextos organizacionais distintos.

Concluída a análise dos tipos de motivação que orientam o comportamento dos trabalhadores(as) da instituição, a próxima subseção apresenta os resultados descritivos referentes ao constructo Satisfação no Trabalho.

4.2.3 Análise Descritiva da Satisfação no Trabalho

A variável Satisfação no Trabalho foi mensurada por meio da versão reduzida da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), proposta por (Siqueira, 2008), composta por cinco dimensões: satisfação com colegas, com o salário, com a chefia, com a natureza do trabalho e com as promoções.

Para verificar a adequação dos dados à análise fatorial, foi calculado o índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* (*KMO*), cujo valor geral foi de 0,77, indicando correlações suficientes entre os itens e sugerindo boa adequação da amostra para extração de fatores. As medidas individuais de adequação amostral (*MSA*) por item oscilaram entre 0,73 e 0,83, evidenciando que todos os indicadores apresentaram correlações parciais apropriadas para compor o construto.

A análise do gráfico de sedimentação (*scree plot*) (Figura 4 – Apêndice F) revelou que apenas o primeiro fator apresentou autovalor superior a 1,0, com inflexão acentuada após a primeira componente. Essa configuração, conforme critério de Kaiser e inspeção visual do gráfico, sugere a extração de um único fator latente, que explica a maior parte da variância comum entre os itens. Esse achado foi corroborado pela análise paralela, a qual demonstrou que somente o primeiro autovalor empírico superou os autovalores aleatórios, indicando, de forma

convergente, a retenção de um único fator. Tais evidências sustentam a unidimensionalidade da escala no contexto investigado, permitindo o tratamento da satisfação como um construto geral para fins de análise estrutural.

Em termos de confiabilidade interna, o α de *Cronbach* obtido foi de 0,76, indicando consistência adequada da escala. A análise dos coeficientes caso um item fosse removido revelou que nenhum dos itens comprometeu a estrutura interna da medida. As correlações item-total corrigidas variaram de 0,51 a 0,73, com todos os valores dentro dos parâmetros recomendados. Assim, conclui-se que todas as dimensões da escala contribuíram positivamente para a medida global de satisfação.

Os escores médios por dimensão mostraram maior satisfação com colegas ($m = 5,0$) e com a chefia ($m = 5,2$), seguidos da natureza do trabalho ($m = 4,8$). Já as dimensões satisfação com o salário ($m = 3,8$) e com as promoções ($m = 3,3$) apresentaram as menores médias, sugerindo focos específicos de insatisfação no ambiente analisado. A variabilidade dos escores, refletida nos desvios-padrão, reforça a heterogeneidade das percepções entre os participantes em relação às diferentes dimensões avaliadas.

Esses resultados indicam que, embora os aspectos relacionais e a percepção da chefia sejam avaliados de forma positiva, há sinais de insatisfação com os incentivos financeiros e as oportunidades de desenvolvimento na instituição. A variação observada entre as dimensões também sugere a necessidade de intervenções específicas em aspectos ligados à gestão de carreira e reconhecimento, particularmente no serviço público de saúde analisado.

Os resultados descritivos e de confiabilidade dos itens da escala são descritos na Tabela 14.

TABELA 14 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS SATISFAÇÃO NO TRABALHO (EST)

Dimensão	Média	Desvio padrão	Correlação item-total (r)	Alfa se removido
Satisfação com colegas	5,0	1,1	0,58	0,73
Satisfação com o salário	3,8	1,4	0,62	0,73
Satisfação com a chefia	5,2	1,3	0,51	0,76
Satisfação com a natureza do trabalho	4,8	1,1	0,68	0,70
Satisfação com as promoções	3,3	1,3	0,73	0,68

FONTE: Dados da pesquisa.

Esses resultados oferecem respaldo empírico à validade estatística do instrumento no presente estudo e contribuem para a análise subsequente das relações entre os estilos de liderança e a experiência subjetiva de satisfação dos profissionais na instituição pública de saúde investigada.

4.2.3.1 Satisfação por Vínculo Empregatício

A análise descritiva da satisfação no trabalho foi iniciada com base no vínculo empregatício dos respondentes ao CHC-UFPR, distinguindo-se entre empregados públicos da EBSEH e servidores técnico-administrativos da UFPR. Para fins analíticos, as médias foram interpretadas conforme a seguinte categorização: entre 5 e 7, indica-se maior satisfação; entre 4 e 4,9, percepção neutra; e entre 1 e 3,9, insatisfação. Conforme sistematizado na tabela 15, apresentam-se as médias e desvios padrão para cada uma das cinco dimensões avaliadas: satisfação com colegas, salário, chefia, natureza do trabalho e promoções.

TABELA 15 - SATISFAÇÃO POR VÍNCULO EMPREGATÍCIO

Dimensão		EBSEH	RJU
Satisfação com colegas	Média	4.9	4.9
	DP	1.1	1.0
Satisfação com o salário	Média	3.7	3.8
	DP	1.4	1.4
Satisfação com a chefia	Média	5.2	5.0
	DP	1.3	1.3
Satisfação com a natureza do trabalho	Média	4.7	4.8
	DP	1.1	1.0
Satisfação com as promoções	Média	3.2	3.5
	DP	1.3	1.3

FONTE: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados apontaram padrões semelhantes entre os grupos, com médias mais elevadas em ambas as categorias para a satisfação com a chefia ($m = 5,2$ na

EBSERH; $m = 5,0$ entre servidores), o que, segundo a categorização adotada, indica maior satisfação nessa dimensão. Também foi identificada maior satisfação com os colegas ($m = 4,9$), embora com valores próximos do limite inferior da categoria. A natureza do trabalho foi avaliada de forma levemente inferior, especialmente entre os servidores ($m = 4,7$), inserindo-se na faixa de neutralidade. Já as dimensões relacionadas à satisfação com o salário ($m = 3,7$ EBSERH; $m = 3,8$ servidores) e com as promoções ($m = 3,3$ e $m = 3,3$, respectivamente) foram classificadas como indicativas de insatisfação.

Quanto à dispersão dos dados, os desvios padrão indicaram leve variação entre os vínculos, com maior homogeneidade entre os servidores na avaliação da chefia ($DP = 1,3$) e maior variabilidade nas dimensões de salário e promoções para ambos os grupos, sinalizando diferenças internas na percepção sobre recompensas extrínsecas. O teste de *Kruskal-Wallis* não identificou diferenças estatisticamente significativas entre os vínculos empregatícios em nenhuma das dimensões analisadas ($p > 0,05$). Isso sugere que o tipo de vínculo jurídico-institucional não influencia, de forma substancial, a percepção dos trabalhadores quanto à satisfação em seus postos de trabalho, especialmente nas dimensões com predominância de aspectos relacionais e organizacionais.

4.2.3.2 Satisfação por Classe de Trabalho

A segunda análise descritiva da satisfação no trabalho considerou a classe de trabalho dos respondentes, agrupada em três categorias funcionais: administrativa, assistencial (multiprofissionais não médicos) e médica. Conforme sistematizado na tabela 16, apresentam-se as médias e os desvios padrão das dimensões de satisfação para cada grupo. As médias foram interpretadas segundo a mesma escala categorizada: entre 5 e 7, maior satisfação; entre 4 e 4,9, percepção neutra; e entre 1 e 3,9, insatisfação.

TABELA 16 - SATISFAÇÃO POR CLASSE DE TRABALHO

(continua)

Dimensão		Assistencial	Administrativa	Médica
Satisfação com colegas	Média	4.8	5.3	5.0
	DP	1.0	1.1	1.1

TABELA 16 - SATISFAÇÃO POR CLASSE DE TRABALHO

(conclusão)

Dimensão		Assistencial	Administrativa	Médica
Satisfação com o salário	Média	3.9	3.3	3.4
	DP	1.3	1.6	1.3
Satisfação com a chefia	Média	5.0	5.4	5.4
	DP	1.4	1.2	1.2
Satisfação com a natureza do trabalho	Média	4.7	4.6	4.9
	DP	1.1	1.2	1.0
Satisfação com as promoções	Média	3.4	3.0	3.3
	DP	1.3	1.4	1.3

FONTE: Dados da pesquisa (2025).

As médias mais elevadas observaram-se entre os trabalhadores da classe administrativa, que demonstraram maior satisfação com os colegas ($m = 5,3$) e com a chefia ($m = 5,4$), ambas inseridas na faixa de maior satisfação. A classe médica apresentou níveis semelhantes de satisfação com a chefia ($m = 5,4$), seguidos por escores intermediários nas demais dimensões, com destaque para a natureza do trabalho ($m = 4,9$).

Entre os trabalhadores da classe assistencial, os resultados foram mais distribuídos entre as categorias. Embora a média para satisfação com os colegas tenha se mantido elevada ($m = 4,9$), o grupo registrou menores escores para salário ($m = 3,9$) e promoções ($m = 3,4$), caracterizando insatisfação. A dimensão salário também apresentou insatisfação entre administrativos ($m = 3,3$) e médicos ($m = 3,4$), evidenciando padrão comum de percepção negativa quanto à remuneração, independentemente da classe funcional.

As maiores dispersões observaram-se nas dimensões de salário e promoções, especialmente na classe administrativa ($DP = 1,6$ e $1,4$, respectivamente), sugerindo maior heterogeneidade na avaliação desses aspectos. Já os menores desvios padrão foram identificados na satisfação com os colegas e chefia entre os grupos médicos e assistenciais, indicando maior consistência nas percepções relacionadas ao ambiente interpessoal.

O teste de *Kruskal-Wallis* indicou diferenças estatisticamente significativas nas dimensões “Satisfação com Colegas” ($H = 6,519$; $p = 0,0384$) e “Satisfação com o Salário” ($H = 11,969$; $p = 0,0025$). Esses achados sugerem que a posição funcional dentro da estrutura organizacional influencia a percepção de satisfação nas dimensões relacionais e de reconhecimento econômico. Para as demais dimensões, não se observaram diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$).

4.2.3.3 Satisfação por Unidade/Setor de Atuação

A terceira análise descritiva da satisfação no trabalho foi estruturada com base na unidade ou setor de atuação dos participantes, classificados em três grupos funcionais: serviços administrativos ou de apoio, unidades de cuidados intermediários (semicríticos) e unidades de cuidados críticos. As médias e desvios padrão das dimensões de satisfação em cada contexto de atuação são apresentados na Tabela 17. As interpretações baseiam-se na escala previamente adotada: de 5 a 7 (maior satisfação), entre 4 e 4,9 (neutralidade) e de 1 a 3,9 (insatisfação).

TABELA 17 - SATISFAÇÃO POR UNIDADE OU SETOR DE ATUAÇÃO

Dimensão		Apoio/ Administrativo	Cuidados intermediários	Alta dependência
Satisfação com colegas	Média	5	5	5
	DP	1.1	1.1	1.0
Satisfação com o salário	Média	3.9	3.6	3.8
	DP	1.3	1.4	1.4
Satisfação com a chefia	Média	5.1	5.2	5.1
	DP	1.3	1.3	1.3
Satisfação com a natureza do trabalho	Média	4.8	4.7	4.8
	DP	1.1	1.1	1.0
Satisfação com as promoções	Média	3.4	3.3	3.2
	DP	1.4	1.3	1.3

FONTE: Dados da pesquisa (2025).

De modo geral, as médias foram próximas entre os três grupos, com maior satisfação observada nas dimensões chefia ($m = 5,2$ nas semicríticas; $m = 5,1$ nos cuidados críticos) e colegas (média 5), indicando avaliações positivas nos aspectos relacionais. A satisfação com a natureza do trabalho situou-se na faixa de neutralidade (entre 4,7 e 4,8), sem ultrapassar o limiar da maior satisfação.

As dimensões referentes à satisfação com o salário (média entre 3,6 e 3,9) e promoções (entre 3,3 e 3,5) apresentaram escores consistentes com a categoria de insatisfação, especialmente entre os trabalhadores das unidades semicríticas. Essa tendência reforça o padrão já observado em outros recortes, nos quais os aspectos relacionados à remuneração e progressão funcional recebem avaliação inferior.

A análise dos desvios padrão revelou padrões semelhantes de dispersão entre os grupos. Destaca-se maior homogeneidade nas percepções dos trabalhadores das unidades críticas, com menor variabilidade nas respostas sobre chefia (DP = 1,3) e natureza do trabalho (DP = 1,0). Por outro lado, os setores apoio/administrativo apresentaram maiores dispersões em salário (DP = 1,3) e promoções (DP = 1,4), indicando diversidade de experiências internas nesse grupo.

O teste de *Kruskal-Wallis* não indicou diferenças estatisticamente significativas entre os setores de atuação para nenhuma das dimensões avaliadas ($p > 0,05$). Isso sugere que, apesar das diferenças operacionais entre os contextos assistenciais e administrativos, os padrões de satisfação permanecem relativamente estáveis entre os profissionais alocados em diferentes classes funcionais da instituição.

4.2.4 Análise Descritiva do Estresse Ocupacional

O construto Estresse Ocupacional foi mensurado com base na Escala de Estresse no Trabalho (EET), proposta por Paschoal e Tamayo (2004), operacionalizada por cinco dimensões: (i) autonomia e controle, (ii) papéis e ambiente de trabalho, (iii) relacionamento com o chefe, (iv) relacionamento interpessoal e (v) reconhecimento e valoração. Cada dimensão foi composta por três a seis itens, com respostas em escala ordinal de cinco pontos. Para garantir comparabilidade entre as dimensões, especialmente em função do número desigual de itens, os escores foram expressos como médias por item, variando de 1 a 5. Maiores escores indicam maior percepção de estresse ocupacional na respectiva dimensão. Os escores de estresse foram inicialmente calculados por meio da soma dos itens que compõem cada dimensão. Contudo, para fins de comparabilidade entre os fatores e padronização da escala, também foram calculadas as médias por item. Essa abordagem permite manter todos os resultados na escala original de

resposta da EET (1 a 5), além de evitar distorções decorrentes do número desigual de itens entre as A adequação da amostra para a análise fatorial exploratória (AFE) foi avaliada por meio do índice de *Kaiser-Meyer-Olkin* (*KMO*), cujo valor global foi de 0,88, interpretado como “muito bom” (Hair et al., 2014). As medidas individuais de adequação amostral (*MSA*) variaram de 0,86 a 0,92. O gráfico de sedimentação (Figura 5, Apêndice F) revelou inflexão acentuada após o primeiro fator, com autovalores subsequentes inferiores a 1. Com base nesse padrão, foi extraído um único fator, sugerindo forte estrutura unidimensional, ou seja, os itens da escala convergem para um fator latente geral, que representa a percepção integrada dos estressores no ambiente de trabalho, ainda que agrupados em cinco dimensões funcionais.

A confiabilidade da escala foi avaliada por meio do coeficiente α de *Cronbach*, cujo valor global foi de 0,90 (IC 95% = 0,88–0,92), indicando excelente consistência interna. Nenhuma das cinco dimensões aumentaria o α caso fosse removida. Todas apresentaram correlações item-total corrigidas superiores a 0,72, reforçando a solidez psicométrica do instrumento utilizado

Na Tabela 18 constam, simultaneamente, os escores totais por dimensão (soma dos itens) e suas respectivas médias por item, além dos valores de desvio padrão, mínimo, máximo e α de *Cronbach* por dimensão.

TABELA 18 - ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS DIMENSÕES DE ESTRESSE OCUPACIONAL (EET)

Dimensão	Soma (Total)	Média p/item	DP	Mínimo	Máximo	α de <i>Cronbach</i>
Autonomia e controle (6 itens)	14.6	2.4	0.8	1	4	0.88
Papéis e ambiente de trabalho (5 itens)	10.8	2.2	0.8	1	4	0.86
Relacionamento com o chefe (5 itens)	10.6	2.1	0.9	1	4	0.87
Relacionamento interpessoal (3 itens)	6.1	2	0.8	1	4	0.9
Reconhecimento e valoração (4 itens)	9.0	2,2	0.8	1	4	0.89

FONTE: Dados da pesquisa (2025).

Dentre as dimensões avaliadas, autonomia e controle apresentaram o maior escore médio ($m = 2,4$), sugerindo que a limitação de autonomia funcional é uma das fontes mais relevantes de estresse no contexto analisado. Em contraste, Relacionamento interpessoal registrou o menor escore médio ($m = 2,0$), indicando que os conflitos entre colegas são menos percebidos como estressores relevantes pelos participantes. As demais dimensões mantiveram-se entre esses dois polos, com valores que indicam níveis moderados de estresse percebido, refletindo um padrão organizacional marcado por desafios estruturais, mas com níveis heterogêneos de impacto psicossocial.

4.2.4.1 Estresse Ocupacional por Vínculo Empregatício

A Tabela 19 apresenta os escores médios e os desvios padrão (DP) das cinco dimensões do estresse ocupacional, comparando os respondentes com vínculo celetista (EBSERH) e os servidores técnico-administrativos vinculados ao regime estatutário (RJU), com base na média por item.

TABELA 19 - ESTRESSE OCUPACIONAL POR VÍNCULO EMPREGATÍCIO

Dimensão		EBSERH	RJU
Autonomia e controle	Média	2,4	2,5
	DP	0,9	0,8
Papéis e ambiente de trabalho	Média	2,2	2,1
	DP	0,8	0,7
Relacionamento com o chefe	Média	2,1	2,1
	DP	0,9	0,8
Relacionamento interpessoal	Média	2,1	2
	DP	0,9	0,7
Reconhecimento e valorização	Média	2,3	2,2
	DP	0,9	0,7

FONTE: Dados da pesquisa (2025).

A análise descritiva revelou variações médias sutis entre os dois grupos. Os profissionais vinculados à EBSEH apresentaram escores médios ligeiramente superiores em quatro das cinco dimensões da escala, com destaque para Reconhecimento e valorização ($m = 2,3$; $DP = 0,9$) e Papéis e ambiente de trabalho ($m = 2,2$; $DP = 0,8$). Esses resultados sugerem maior percepção de carência de valorização institucional e de ambiguidade funcional entre os celetistas. Por outro lado, os servidores estatutários da UFPR (RJU) apresentaram média levemente superior em autonomia e controle ($m = 2,5$; $DP = 0,8$), o que pode refletir uma percepção mais acentuada de limitações no grau de influência sobre o próprio trabalho.

A dimensão relacionamento com o chefe apresentou média idêntica entre os grupos ($m = 2,1$), denotando uniformidade na percepção de tensões hierárquicas. A dimensão relacionamento interpessoal apresentou médias levemente menores entre os estatutários ($m = 2,0$; $DP = 0,7$), sugerindo que, nesse grupo, os conflitos interpessoais são percebidos com menor frequência.

Para verificar se as diferenças observadas entre os vínculos empregatícios são estatisticamente significativas, foi aplicado o teste de *Mann-Whitney U*, os resultados indicaram que nenhuma das diferenças observadas foi estatisticamente significativa (todos os valores de $p > 0,05$).

Esse padrão de resultados sugere que as percepções de estresse ocupacional são relativamente homogêneas entre os dois regimes jurídicos analisados, possivelmente porque ambos estão sujeitos a estruturas hierárquicas, pressões assistenciais e desafios institucionais similares no contexto do hospital universitário público. Tais evidências indicam que estratégias de enfrentamento ao estresse organizacional devem ser transversais, atuando sobre fatores estruturais e relacionais que afetam indistintamente os diferentes grupos contratuais.

4.2.4.2 Estresse Ocupacional por Classe de Trabalho

NA Tabela 20 são apresentados os escores médios e os desvios padrão (DP) das dimensões do estresse ocupacional, comparando os respondentes conforme a classe de trabalho exercida no CHC-UFPR. Os resultados são baseados na média por item e referem-se às dimensões Autonomia e controle, Papéis e ambiente de trabalho e Relacionamento com o chefe.

TABELA 20 - ESTRESSE OCUPACIONAL POR CLASSE DE TRABALHO

Dimensão		Assistencial	Administrativa	Médica
Autonomia e controle	Média	2,5	2,2	2,4
	DP	0,9	0,7	0,6
Papéis e ambiente de trabalho	Média	2,2	2	2,1
	DP	0,8	0,7	0,7
Relacionamento com o chefe	Média	2,2	1,9	1,9
	DP	0,9	0,7	0,6
Relacionamento interpessoal	Média	2,1	2	1,9
	DP	0,9	0,7	0,5
Reconhecimento e valoração	Média	2,3	2,1	2
	DP	0,9	0,8	0,6

FONTE: Dados da pesquisa (2025).

A análise dos escores médios por classe de trabalho revelou uma diferença estatisticamente significativa na dimensão Relacionamento com o chefe, segundo o teste de *Kruskal-Wallis* ($H = 8,13$; $p = 0,0171$). O pós-teste de *Dunn* com correção de *Bonferroni* indicou uma diferença marginal entre os profissionais da classe assistencial e da classe médica ($p = 0,0437$), não sendo observada diferença significativa entre assistencial e administrativa ($p > 0,05$). Esse resultado sugere que os trabalhadores multiprofissionais (não médicos) enfrentam desafios específicos nas interações hierárquicas, tais como pressão organizacional, supervisão direta e dificuldades na comunicação com lideranças, aspectos frequentemente destacados na literatura sobre estresse ocupacional em contextos públicos (Paschoal; Tamayo, 2004; Santos et al., 2021).

Nas dimensões Autonomia e controle e Papéis e ambiente de trabalho, embora não tenham sido identificadas diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$), observou-se um padrão de médias mais elevadas entre os profissionais da classe assistencial. Essa tendência sugere uma percepção mais intensa de restrições na autonomia funcional e de ambiguidade nos papéis exercidos, o que pode refletir a sobreposição de tarefas, múltiplas demandas simultâneas e dependência de protocolos e ordens superiores. Por outro lado, as classes administrativa e médica

apresentaram escores mais baixos e semelhantes entre si, o que pode indicar maior estabilidade organizacional ou menor exposição à supervisão direta.

Nas dimensões relacionamento interpessoal, reconhecimento e valoração, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre as classes de trabalho ($p > 0,05$). Ainda assim, os escores foram novamente mais elevados entre os profissionais assistenciais, indicando uma tendência de maior percepção de estressores também nas relações com os pares e na sensação de reconhecimento profissional.

Esses achados evidenciam que a função exercida na organização influencia a forma como os estressores são vivenciados, especialmente na dimensão relacional com chefias. Assim, recomenda-se que as estratégias de gestão de pessoas considerem as especificidades das funções, adotando medidas voltadas à mediação de conflitos hierárquicos, à promoção do reconhecimento institucional e ao fortalecimento da comunicação entre chefias e equipes assistenciais, além de alinhar práticas de liderança às demandas e expectativas das diferentes classes funcionais.

4.2.4.3 Estresse Ocupacional por Setor de Atuação

Na Tabela 21 constam os escores médios e os desvios padrão (DP) das dimensões do estresse ocupacional, comparando os respondentes segundo o setor ou unidade de atuação no CHC-UFPR. Os resultados baseiam-se na média por item. A amostra foi composta por 128 profissionais de unidades de alta dependência (34,5%), 163 de unidades de cuidados intermediários (43,9%) e 80 de setores de apoio ou administrativos (21,6%).

TABELA 21 - ESTRESSE OCUPACIONAL POR SETOR DE ATUAÇÃO

(Continua)

Dimensão		Apoio/ Administrativo	Cuidados intermediários	Alta dependência
Autonomia e controle	Média	2,32	2,59	2,41
	DP	0,82	0,83	0,92
Papéis e ambiente de trabalho	Média	2,06	2,29	2,17
	DP	0,73	0,79	0,85
Relacionamento com o chefe	Média	2,09	2,17	2,13
	DP	0,68	0,84	0,99

TABELA 21 - ESTRESSE OCUPACIONAL POR SETOR DE ATUAÇÃO

(Conclusão)

Dimensão		Apoio/ Administrativo	Cuidados intermediários	Alta dependência
Relacionamento Interpessoal	Média	1,97	2,09	2,03
	DP	0,56	0,78	0,88
Reconhecimento e Valoração	Média	2,08	2,28	2,18
	DP	0,58	0,8	0,94

FONTE: Dados da pesquisa (2025).

A análise dos escores de estresse ocupacional por setor de atuação identificou diferença estatisticamente significativa na dimensão “Autonomia e controle” ($H = 6,76$; $p = 0,034$), segundo o teste de *Kruskal-Wallis*. O pós-teste de *Dunn* com correção de *Bonferroni* apontou que profissionais atuantes em unidades de cuidados intermediários tenderam a relatar maior percepção de estresse relacionado à autonomia ($m = 2,6$; $DP = 0,8$) em comparação àqueles em unidades de alta dependência ($m = 2,4$; $DP = 0,9$; $p = 0,035$). Esse resultado contraria a expectativa de maior rigidez em setores de alta complexidade e pode estar relacionado à sobreposição de comandos, à ambiguidade na delegação de responsabilidades e ao maior controle normativo exercido em unidades semicríticas.

Nas demais dimensões (Papéis e ambiente de trabalho, relacionamento com o chefe, relacionamento interpessoal e reconhecimento e valoração), não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre os setores ($p > 0,05$). Os escores médios mantiveram-se entre 2,0 e 2,3, indicando percepção de estresse em nível moderado nos diferentes contextos organizacionais. Embora as variações não tenham alcançado significância estatística, os padrões observados podem sinalizar aspectos que merecem exploração em análises futuras, particularmente no que se refere à gestão de lideranças em setores sujeitos a maior rotatividade ou ambiguidade funcional.

Os achados reforçam que a percepção de autonomia no trabalho é sensível à dinâmica interna de cada unidade hospitalar, sendo influenciada por aspectos como o grau de supervisão, flexibilidade organizacional e padronização de rotinas. Intervenções voltadas à gestão da autonomia e à clareza nas práticas de comando devem ser ajustadas às realidades operacionais específicas de cada setor, de modo a promover maior bem-estar psicológico e desempenho funcional das equipes.

4.2.4.4 Estresse Ocupacional e Variáveis Sociodemográficas

A análise da associação entre o estresse ocupacional e as características individuais dos participantes revelou diferenças estatisticamente significativas por gênero e idade. Na dimensão papéis e ambiente de trabalho, as mulheres apresentaram média superior ($m = 2,2$) em comparação com os homens ($m = 2,0$), com valor de $p = 0,0459$. Esse achado sugere maior sensibilidade das trabalhadoras a ambiguidades funcionais, sobrecarga de tarefas e condições laborais pouco definidas, em consonância com a literatura sobre desigualdades de gênero no setor público de saúde. Esse padrão encontra respaldo em estudos recentes que identificam maior exposição das mulheres a estressores ocupacionais, com destaque para ambiguidade de papéis, tensões hierárquicas e acúmulo de responsabilidades institucionais e domésticas (Menezes et al., 2022; Cezar-Vaz et al., 2022).

A variável idade apresentou correlação negativa de *Spearman* com essa dimensão ($\rho = -0,165$; $p = 0,0015$), indicando que indivíduos mais jovens tendem a perceber maior estresse relacionado à organização do trabalho. Nas demais dimensões, as correlações com a idade não alcançaram significância estatística. Ainda assim, observou-se uma tendência de redução dos escores de estresse com o avanço etário, especialmente em Reconhecimento e valoração ($p = 0,0702$), o que pode sugerir, de forma exploratória, um possível processo adaptativo ao longo da trajetória profissional.

Por outro lado, estado civil, presença de filhos e responsabilidade exclusiva pelo sustento familiar não apresentaram associações estatisticamente significativas com nenhuma dimensão do estresse ocupacional. Os escores médios permaneceram entre 2,0 e 2,5, sugerindo que, no contexto analisado, fatores organizacionais exercem maior influência sobre o estresse percebido do que as variáveis sociodemográficas de cunho familiar.

Esses resultados indicam que as experiências de estresse não são homogêneas entre os profissionais, sendo influenciadas pela posição funcional (setor) e pelo perfil individual (idade e gênero). Tais evidências reforçam a importância de práticas gerenciais que conciliem ajustes organizacionais com acolhimento diferenciado de grupos mais vulneráveis, como trabalhadores jovens e mulheres. Além disso, apontam para a necessidade de lideranças mais preparadas

para lidar com as diferentes demandas psíquicas das equipes, especialmente na mediação de conflitos e na organização dos papéis de trabalho.

Os resultados apresentados ao longo desta seção permitiram descrever e validar estatisticamente os quatro constructos centrais da pesquisa: estilo de liderança, motivação para o trabalho, satisfação no trabalho e estresse ocupacional. A consistência interna dos instrumentos, os padrões fatoriais identificados e a coerência com evidências anteriores reforçam a adequação dos indicadores utilizados. As análises também revelaram nuances relevantes entre os grupos profissionais e setores de atuação, indicando a influência do contexto organizacional sobre as percepções dos participantes.

Com base nesses resultados, passa-se à modelagem relacional dos constructos, conforme apresentado a seguir.

4.3 ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE OS CONSTRUCTOS

Esta seção apresenta os resultados da modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), técnica empregada para testar o modelo teórico proposto, composto pelos constructos estilo de liderança, motivação no trabalho, satisfação no trabalho e estresse ocupacional. O processo analítico incluiu a validação do modelo de mensuração, a avaliação do modelo estrutural, a verificação das hipóteses estruturais (diretas e mediadas) e a interpretação dos efeitos totais.

4.3.1 Validação dos Constructos

Esta subseção apresenta os procedimentos de validação do modelo de mensuração adotado na pesquisa, com destaque para a estrutura dos constructos, sua confiabilidade e validade empírica.

O constructo “Estilo de Liderança” foi modelado como reflexivo e unidimensional, com base nos estilos transformacional e transacional. A decisão de consolidar esses estilos em um único fator latente está fundamentada nas evidências empíricas da análise fatorial exploratória ($KMO = 0,90$; cargas fatoriais $> 0,71$), bem como na aderência teórica ao objetivo da pesquisa. O estilo *laissez-faire* foi excluído

por apresentar natureza conceitual distinta e baixa coerência com o foco analítico adotado.

Embora o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) tenha sido originalmente concebido para avaliar separadamente os estilos transformacional, transacional e *laissez-faire* (Bass e Avolio, 1995), a literatura empírica sugere que, em alguns contextos organizacionais, esses estilos podem ser percebidos como componentes de um continuum comportamental de liderança, especialmente quando não há distinção clara nas práticas de gestão observadas (Antonakis; Avolio; Sivasubramaniam, 2003; Moscon, 2013). Tal resultado é compatível com investigações realizadas em organizações públicas, nas quais as práticas de liderança tendem a ser percebidas de forma integrada pelos liderados, dada a sobreposição entre comportamentos de comando e influência motivacional (Donkor et al., 2021; Dias, 2015).

Os constructos “Satisfação no Trabalho” e “Motivação para o Trabalho” foram modelados como formativos, em razão da baixa variância média extraída ($AVE < 0,5$) e da natureza multidimensional dos instrumentos utilizados, conforme recomendado por Hair et al. (2021).

A validade discriminante dos constructos foi confirmada pelo índice HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), com valores inferiores a 0,85 para todas as combinações. Tais resultados indicam que os constructos são empiricamente distintos entre si, mesmo quando teoricamente correlacionados, o que assegura a validade do modelo de mensuração e sua adequação para os testes estruturais subsequentes.

A confiabilidade interna dos instrumentos foi aferida por meio do α de Cronbach, da confiabilidade composta (ρ_C) e do índice ρ_A , com valores considerados adequados segundo os parâmetros da literatura metodológica.

A estrutura dos constructos foi avaliada por meio da modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), utilizando o *software* R e o pacote SEMinR, apropriado para testes de validade e confiabilidade de modelos com múltiplas variáveis latentes, especialmente em contextos com distribuição não normal dos dados. A escolha por modelos refletivos para os constructos Estilo de Liderança e Estresse Ocupacional foi fundamentada na suposição de que os indicadores são manifestações do fenômeno subjacente. Em contrapartida, os constructos Motivação no Trabalho e Satisfação no Trabalho foram tratados como modelos formativos, dado

que seus indicadores representam componentes distintos e não intercambiáveis dos conceitos medidos.

As métricas de confiabilidade indicaram níveis satisfatórios. O α de *Cronbach* apresentou valores acima de 0,70 para todos os constructos refletivos. Os índices de confiabilidade composta (ρ_C) e o índice ρ_A também confirmaram a consistência interna dos modelos. No caso dos modelos formativos, as cargas e os pesos dos indicadores foram avaliados quanto à sua significância estatística e relevância teórica, garantindo a validade do modelo especificado.

4.3.2 Avaliação do Modelo Estrutural

Após a validação do modelo de mensuração, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural com o objetivo de testar as hipóteses teóricas formuladas. Foram analisados os coeficientes de caminho (*path coefficients*), os coeficientes de determinação (R^2) e os efeitos totais e indiretos estimados por meio do procedimento de *bootstrapping* com 5.000 reamostragens. A análise foi realizada com o uso da linguagem R, por meio do pacote *SEMinR*, desenvolvido especificamente para a modelagem de equações estruturais via mínimos quadrados parciais (PLS-SEM).

A qualidade preditiva do modelo foi avaliada pelos valores de R^2 dos constructos endógenos. O modelo apresentou $R^2 = 0,318$ para satisfação no trabalho, $R^2 = 0,391$ para estresse ocupacional e $R^2 = 0,398$ para motivação no trabalho, indicando moderado poder explicativo. Os resultados indicam que o modelo testado oferece suporte empírico para boa parte das relações propostas.

4.3.3 Verificação das Hipóteses Diretas

Na Tabela 22 são apresentados os coeficientes padronizados das relações diretas entre os constructos, bem como os respectivos valores-t e intervalos de confiança. Das seis hipóteses iniciais testadas (H1 a H6), quatro foram confirmadas estatisticamente (H2, H4, H5 e H6), enquanto duas foram refutadas (H1 e H3), conforme demonstrado a seguir:

TABELA 22 - TESTAGEM DAS HIPÓTESES DIRETAS

H	Caminho Avaliado	β	t	IC 95%	Resultado
H2	Estilos → Satisfação	0,811	44,32	[0,783; 0,850]	Confirmada
H1	Estilos → Motivação	-0,168	-1,63	[-0,374; 0,046]	Não confirmada
H3	Estilos → Estresse	-0,012	-0,14	[-0,146; 0,135]	Não confirmada
H4	Satisfação → Motivação	0,568	6,12	[0,406; 0,787]	Confirmada
H5	Satisfação → Estresse	-0,643	-7,87	[-0,788; -0,509]	Confirmada
H6	Motivação → Estresse	-0,145	-2,55	[-0,262; -0,031]	Confirmada

FONTE: Dados da pesquisa (2025)

LEGENDA: β = coeficiente padronizado; IC 95% = intervalo de confiança; t = estatística t; H = hipótese

As hipóteses não confirmadas sugerem que a influência do estilo de liderança sobre motivação e estresse pode ocorrer de forma indireta, mediada por outras variáveis

4.3.4 Verificação das Hipóteses de Mediação

Em seguida, foram testadas as hipóteses de mediação (H7, H8 e H9), com base nos efeitos indiretos e totais. A análise demonstrou suporte empírico para todas as mediações propostas, conforme apresentado na Tabela 23 :

TABELA 23 - TESTAGEM DAS HIPÓTESES INDIRETAS

Continua					
H	Caminho Avaliado	β	t	IC 95%	Resultado
H7	Estilos → Satisfação → Motivação	0,461 (indireto)	6,116	[0,406; 0,787]	Confirmada

TABELA 23 - TESTAGEM DAS HIPÓTESES INDIRETAS

				Conclusão	
H	Caminho Avaliado	β	t	IC 95%	Resultado
H8	Motivação → Satisfação → Estresse	-0,643 (direto) / -0,726 (total)	-7,873	[-0,788; -0,509]	Confirmada
H9	Estilos → Satisfação → Motivação → Estresse	-0,145 (via motiv) / -0,575 (total)	-2,552	[-0,262; -0,031]	Confirmada

FONTE: Dados da pesquisa (2025)

LEGENDA: β = coeficiente padronizado; IC 95% = intervalo de confiança; t = estatística t; H = hipótese

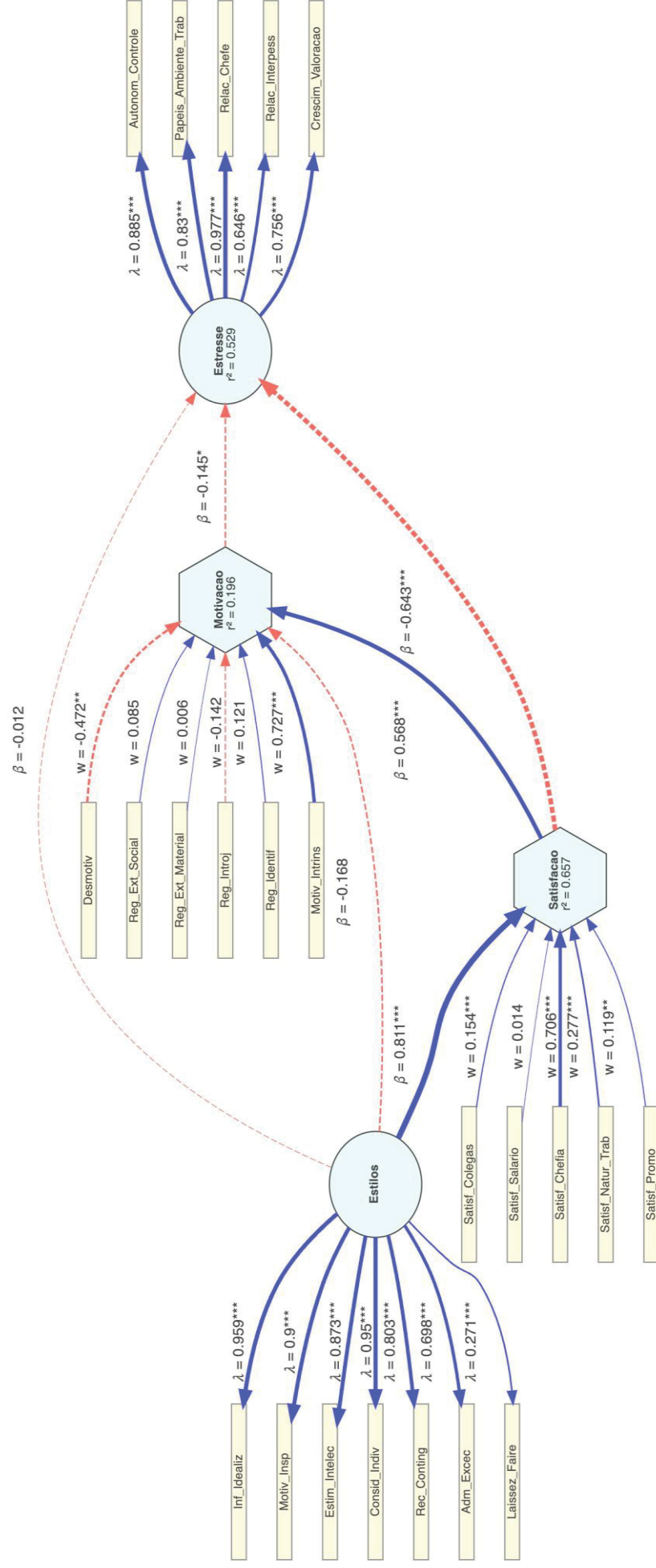
As hipóteses de mediação foram integralmente confirmadas. A H7 indicou que o estilo de liderança influencia a motivação por meio da satisfação. A H8 demonstrou que a satisfação e a motivação, em sequência, explicam a redução do estresse ocupacional. A H9, que representa a mediação sequencial dupla, evidenciou que o impacto do estilo de liderança sobre o estresse ocorre por meio de um encadeamento entre satisfação e motivação.

Os resultados indicam que, embora nem todas as hipóteses diretas tenham sido confirmadas, as mediações desempenham papel central na articulação entre os constructos. A variável satisfação no trabalho apresentou comportamento compatível com o papel de mediadora primária nas relações entre estilo de liderança, motivação e estresse ocupacional.

4.3.5 Representação Visual do Modelo Final

A Figura 1 apresenta a representação visual do modelo estrutural testado, com os coeficientes de caminho entre os constructos latentes, os pesos dos indicadores e a significância estatística representada por asteriscos ($p < 0,05$; $p < 0,01$; $p < 0,001$). As setas indicam a direção das relações hipotetizadas. Os indicadores dos constructos formativos estão acompanhados por seus respectivos pesos, enquanto os constructos refletivos são representados por suas cargas fatoriais.

FIGURA 3 - MODELO ESTRUTURAL FINAL (VALORES PADRONIZADOS)



FONTE: A autora (2025)

Nota: Caminhos contínuos indicam efeitos positivos; tracejados, negativos. Asteriscos representam significância: $p < 0,05$ (); $p < 0,01$ (); $p < 0,001$ ().

LEGENDA: Setas azuis contínuas representam relações diretas positivas entre os constructos ou entre os constructos e seus indicadores.

Setas vermelhas tracejadas indicam relações diretas negativas.

Os coeficientes de caminho (β) estão expressos junto às setas e indicam a força da relação padronizada.

Os pesos dos indicadores (w) estão representados ao lado das setas que ligam os indicadores aos constructos formativos.

Os coeficientes com asterisco(s) são estatisticamente significativos com base na análise de *bootstrap*: $p < 0,05$: *; $p < 0,01$: **; $p <$

O modelo mostra que:

- a) o Estilo de Liderança tem forte efeito direto sobre a Satisfação no Trabalho ($\beta = 0,811^{***}$).
- b) a Satisfação exerce influência positiva sobre a Motivação ($\beta = 0,568^{**}$) e influência negativa sobre o Estresse ($\beta = -0,643^{***}$).
- c) a Motivação, por sua vez, tem um efeito negativo e marginalmente significativo sobre o Estresse ($\beta = -0,145^*$).
- d) os efeitos diretos de Estilos sobre Motivação e Estresse não foram significativos, reforçando o papel mediador da Satisfação

O modelo testado demonstrou capacidade explicativa relevante, com coeficientes de determinação (R^2) variando entre 0,191 e 0,656 para os constructos dependentes. A utilização do PLS-SEM permitiu identificar não apenas os efeitos diretos entre os constructos, mas também as mediações propostas, contribuindo para uma compreensão integrada das relações entre liderança, satisfação, motivação e estresse ocupacional no ambiente de uma instituição pública de saúde.

4.3.6 Qualidade da Modelagem PLS-SEM

Os valores do VIF (*Variance Inflation Factor*) dos indicadores formativos permaneceram abaixo de 2,0, o que representa excelente adequação e ausência de indícios de multicolinearidade. Segundo Hair et al. (2021, p. 93), valores de VIF inferiores a 3,3 são considerados aceitáveis, sendo que valores próximos de 2 indicam condição ideal de não colinearidade entre os indicadores. As cargas fatoriais dos indicadores reflexivos foram superiores a 0,7, e os pesos formativos apresentaram significância estatística, confirmando a contribuição relativa de cada item para a composição dos constructos.

4.3.7 Considerações Finais da Análise Estrutural

A análise do modelo estrutural permitiu confirmar que o estilo de liderança exerce influência sobre os níveis de estresse, satisfação e motivação no trabalho, sobretudo por meio de efeitos indiretos mediados. A satisfação no trabalho destacou-se como principal variável mediadora do modelo, desempenhando papel central nas relações entre os constructos.

O modelo proposto apresentou adequação estatística, com capacidade explicativa moderada e suporte empírico consistente para a maior parte das hipóteses. A presença de mediações completas reforça a complexidade das interações entre os fatores psicossociais investigados. Tais achados serão aprofundados na próxima seção, dedicada à discussão teórica e comparação com a literatura da área.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A modelagem de equações estruturais (PLS-SEM) revelou padrões relacionais que auxiliam na compreensão dos efeitos do estilo de liderança sobre a satisfação, motivação e estresse ocupacional no contexto de uma instituição pública de saúde. As hipóteses H2, H4, H5 e H6 foram confirmadas, enquanto H1 e H3 não foram confirmadas, o que indica ausência de evidências empíricas suficientes para sustentá-las. Os efeitos indiretos sustentaram as hipóteses de mediação (H7 a H9), sugerindo que a liderança exerce influência sobre os desfechos psicossociais por meio de mecanismos mediados, especialmente pela satisfação no trabalho.

A liderança exerceu impacto positivo sobre a satisfação ($\beta = 0,811$; $p < 0,001$), corroborando estudos que destacam o papel da liderança transformacional na promoção do reconhecimento, bem-estar e coesão em ambientes hospitalares (Boamah et al., 2018; Specchia et al., 2021; Erschens et al., 2022). Essa associação sugere que práticas inspiradoras e de suporte desempenham papel central na valorização do trabalho realizado, o que se alinha às constatações de Novato et al. (2019), ao afirmarem que o comportamento do líder está diretamente ligado ao sentimento de pertencimento e realização da equipe de enfermagem.

Entretanto, não foi confirmada a relação direta entre o estilo de liderança e a motivação ($\beta = -0,168$; $p = 0,103$). Embora contrarie parte expressiva da literatura (Donkor et al., 2021; Chen et al., 2022), esse resultado pode refletir um efeito de mediação completa, em que a influência da liderança sobre a motivação é absorvida por variáveis mediadoras, notadamente pela satisfação no trabalho. Esse padrão pode indicar uma especificidade do contexto organizacional analisado, no qual o reconhecimento institucional e as políticas estruturais exercem maior peso sobre a motivação do que os comportamentos de liderança propriamente ditos. Conforme argumentam Backhaus e Vogel (2022), a cultura institucional e as limitações estruturais do setor público tendem a moderar o impacto da liderança, especialmente em ambientes caracterizados por hierarquia rígida e autonomia reduzida.

A ausência de efeito direto entre liderança e estresse ocupacional ($\beta = -0,012$; $p = 0,887$) também contraria achados anteriores que indicam efeitos positivos da liderança transformacional na redução do estresse por meio do fortalecimento da resiliência, clareza de papéis e suporte organizacional (Chen et al., 2022; Erschens et

al., 2022). Uma explicação plausível é a mediação exercida pelas variáveis satisfação e motivação, conforme sustentado pelas hipóteses H7 a H9. Nesse sentido, os resultados sugerem que a influência da liderança sobre o bem-estar psicossocial depende de sua capacidade de promover experiências positivas de trabalho.

A relação positiva entre satisfação e motivação ($\beta = 0,568$; $p < 0,001$), conforme confirmado na hipótese H4, reforça o modelo proposto nesta pesquisa, segundo o qual a satisfação potencializa o sentido e o propósito das atividades laborais, elevando os níveis de motivação (Herzberg, 1968; Bergamini, 2003; Hajiali et al., 2022; Slavkovic et al., 2023). Tanto a satisfação ($\beta = -0,643$; $p < 0,001$) quanto a motivação ($\beta = -0,145$; $p=0,011$) influenciaram negativamente o estresse ocupacional, validando as hipóteses H5 e H6. Esses achados estão em consonância com a literatura internacional, como demonstrado por Elangovan (2001), ao evidenciar que a satisfação atua como mecanismo protetivo frente ao estresse. O mesmo padrão foi observado por Donkor et al. (2021), que destacam que o comprometimento organizacional e a satisfação são determinantes cruciais para a redução da exaustão emocional e rotatividade.

A satisfação, embora tenha apresentado baixa variância média extraída (AVE = 0,433), exibiu relevância explicativa consistente no modelo quando tratada como construto formativo. Essa característica é inerente a construtos formativos, nos quais os indicadores representam dimensões distintas de um mesmo conceito e não necessariamente apresentam alta correlação entre si. A decisão metodológica encontra respaldo em Hair et al. (2021), sendo especialmente adequada para variáveis de natureza multifacetada, como remuneração, chefia e natureza do trabalho. Essa configuração permitiu captar a estrutura composta da variável, contribuindo para evidenciar sua função mediadora nas relações testadas.

Em conjunto, os achados sustentam a proposição de que o estilo de liderança influencia indiretamente os desfechos psicossociais por meio da satisfação, assumindo papel estratégico na construção de ambientes laborais menos estressantes e mais motivadores. As mediações confirmadas (H7, H8 e H9) consolidam um modelo integrativo, capaz de orientar práticas de gestão e programas de desenvolvimento de lideranças no setor público.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo analisar o impacto do estilo de liderança sobre a motivação, a satisfação e o estresse ocupacional de profissionais vinculados a uma instituição pública de saúde. O modelo teórico proposto foi testado por meio da modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), técnica estatística apropriada para contextos com múltiplos constructos latentes e relações mediadas.

O estilo de liderança foi identificado com base nos itens do MLQ, sendo a variável tratada de forma integrada, a partir dos estilos transformacional e transacional, o que permitiu captar a percepção geral das práticas de liderança exercidas na instituição.

Os resultados indicaram que o estilo de liderança influencia diretamente a satisfação no trabalho, variável que, por sua vez, se associou positivamente à motivação e negativamente ao estresse ocupacional. Embora não tenham sido observados efeitos diretos da liderança sobre a motivação e o estresse, essas relações foram mediadas principalmente pela satisfação, confirmando o encadeamento causal proposto (Estilo de Liderança → Satisfação → Motivação → Estresse Ocupacional).

Esses achados contribuem para a compreensão de que o bem-estar organizacional está vinculado à interação entre fatores psicossociais e práticas de gestão, sendo a satisfação no trabalho um componente central desse processo (Elangovan, 2001; Slavkovic et al., 2023; Donkor et al., 2021). A aplicação do modelo em um hospital público universitário brasileiro também se destaca, considerando sua complexidade organizacional, a composição interdisciplinar das equipes e o papel estratégico dessas instituições no âmbito do SUS. O trabalho cotidiano na área da saúde envolve a colaboração de profissionais com diferentes formações, como médicos, enfermeiros, farmacêuticos, administradores e técnicos, o que torna aspectos como as relações interpessoais, o reconhecimento e a qualidade da supervisão imediata relevantes para a motivação e o enfrentamento do estresse ocupacional.

Do ponto de vista aplicado, os resultados apontam para a importância de investir na formação e no desenvolvimento de lideranças, especialmente na promoção de ambientes de trabalho que favoreçam a satisfação profissional, fator

relacionado tanto à motivação quanto à redução do estresse. A adoção de práticas gerenciais baseadas na escuta, no reconhecimento e na clareza de objetivos institucionais pode contribuir nesse sentido. Entre as iniciativas possíveis, destacam-se: fóruns de diálogo entre equipes e lideranças, reuniões periódicas de *feedback*, comissões de bem-estar, programas de valorização simbólica ou institucional e ações voltadas à transparência das metas organizacionais, como reuniões de alinhamento e desdobramento por setor. Soma-se a essas ações a importância de capacitações em liderança transformacional e do uso de instrumentos diagnósticos para o monitoramento do clima organizacional. Tais medidas são coerentes com estudos que relacionam lideranças inspiradoras ao fortalecimento da satisfação e do engajamento das equipes, com efeitos positivos sobre o bem-estar e o desempenho coletivo (Boamah et al., 2018; Specchia et al., 2021; Erschens et al., 2022).

No campo das políticas públicas, os dados obtidos reforçam a relevância da liderança como variável associada ao desempenho institucional, especialmente quando articulada à satisfação no trabalho (Wright; Davis, 2003). Estratégias que incorporem indicadores psicossociais nas avaliações de gestão e incentivem práticas colaborativas podem ampliar os efeitos positivos identificados.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa contribui ao empregar a modelagem PLS-SEM em um contexto ainda pouco explorado nos estudos sobre comportamento organizacional no setor público de saúde. Essa abordagem permitiu testar simultaneamente relações diretas e mediadas entre variáveis latentes, mesmo diante da não normalidade dos dados e da utilização de uma amostra moderada. Também se destaca a validação da estrutura fatorial e da consistência interna de instrumentos consagrados, *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*, Escala Multidimensional de Motivação para o Trabalho (EMMT), Escala de Satisfação no Trabalho (EST) e Escala de Estresse no Trabalho (EET), além da modelagem formativa do constructo satisfação, em consonância com sua natureza multidimensional, o que amplia as evidências de aplicabilidade dessas escalas no contexto analisado.

Entre as limitações, ressalta-se o delineamento transversal, que não permite inferências causais, a amostra restrita a uma única instituição e a consistência composta aquém do ideal observada em alguns constructos, como a motivação. Apesar disso, os testes confirmatórios e os indicadores de validade discriminante conferem respaldo ao modelo proposto.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação da amostra para diferentes instituições e regiões, o uso de delineamentos longitudinais para a observação de efeitos ao longo do tempo e a inclusão de variáveis moderadoras, como clima organizacional, suporte institucional ou percepção de justiça, que podem interferir nas relações entre liderança e bem-estar.

Conclui-se que os resultados obtidos oferecem subsídios teóricos e práticos para a formulação de políticas de gestão de pessoas no serviço público, particularmente no campo da saúde. A valorização de estilos de liderança que estimulem a cooperação, o reconhecimento e a construção de relações interpessoais positivas configura uma estratégia viável para o fortalecimento do bem-estar psicossocial e da sustentabilidade das equipes, mediadas pela satisfação e pela motivação, em ambientes organizacionais complexos, como os hospitais universitários.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J. Stacy. Inequity in social exchange. In: **Advances in experimental social psychology**. Academic press, p. 267-299, 1965.
- AL'ARARAH, Kayed; ÇAĞLAR, Dilber; ALJUHMANI, Hasan Yousef. Mitigating job burnout in Jordanian public healthcare: The interplay between ethical leadership, organizational climate, and role overload. **Behavioral Sciences**, v. 14, n. 6, p. 490, 2024.
- ALNUAIMI, Bader K. et al. Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. **Journal of Business Research**, v. 145, p. 636-648, 2022.
- ANTONAKIS, John; AVOLIO, Bruce J.; SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj. Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. **The leadership quarterly**, v. 14, n. 3, p. 261-295, 2003.
- ANTUNES, Paulo. Dirigentes Intermédios na Administração Pública no Sector da Saúde: Formação Acessória em Gestão/Administração e em Competências de Liderança. **Public Sciences & Policies**, v. 8, n. 1, 2022.
- ARRUDA, A. M. F.; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. A importância da liderança nas organizações. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2010.
- AVOLIO, B. J., KAHAI, S. S., & Dodge, G. E. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. **Leadership Quarterly**, 30(1), 4-14, 2019.
- AVOLIO, Bruce J. **Full leadership development: Building the vital forces in organizations**. Sage, 1999.
- AZEVEDO, Creuza da Silva. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 7, p. 349-361, 2002.
- BABBIE, Earl. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- BACKHAUS, Leonie; VOGEL, Rick. Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. **Public Administration Review**, v. 82, n. 6, p. 986-1003, 2022.
- BALDWIN, J. Norman; FARLEY, Quinton A. Comparing the public and private sectors in the United States: A review of the empirical research. **Handbook of comparative and development public administration**, p. 119-130, 2019.
- BARBOSA, Flávia Lorene Sampaio et al. Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 99-110, 2016.

BASS, B. M. **Handbook of leadership: revised and expanded edition**. New York: Free Press, 1981.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press, 1985.

BASS, Bernard M. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, 1994.

BASS, Bernard M.; STOGDILL, Ralph Melvin. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. Simon and Schuster, 1990.

BASS, Bernard M. Comment: Transformational leadership: Looking at other possible antecedents and consequences. **Journal of Management Inquiry**, v. 4, n. 3, p. 293-297, 1995.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5X. Redwood City, CA: Mind Garden, 1995.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. **Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Mind Garden, 1997.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **MLQ: Multifactor questionnaire: Third edition manual and sampler set**. Redwood City, CA: Mind Garden, 2000.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 2, p. 207-218, 2003.

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership**. Psychology press, 2006.

BASS, Bernard M.; BASS, Ruth. **The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**. Simon and Schuster, 2009.

BENMIRA, Sihame; AGBOOLA, Moyosolu. Evolution of leadership theory. **BMJ leader**, p. leader-2020-000296, 2021.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, p. 102-114, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **GV-executivo**, v. 1, n. 2, p. 63-67, 2003.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.

BEVIR, Mark. **Governance: A very short introduction**. OUP Oxford, 2012.

BLANCHARD, Kenneth H. et al. **Leadership and the one minute manager**. London: Collins, 1986.

BOAMAH, Sheila A. et al. Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. **Nursing outlook**, v. 66, n. 2, p. 180-189, 2018.

BORGES, Marta Maria Souza et al. Qualidade de vida no trabalho e Burnout em trabalhadores da estratégia saúde da família. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 44, p. e20220279, 2023.

BOWMAN, James S.; WEST, Jonathan P. **Public service ethics: individual and institutional responsibilities**. 2. ed. New York: Routledge, 2021.

BRANQUINHO, Beatriz Nascimento Rodrigues. **Satisfação no trabalho dos servidores públicos federais: um estudo dos técnico-administrativos da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro**. 2022. Dissertação (Mestrado em Educação Agrícola) – Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2022. Disponível em: <https://rima.ufrrj.br/jspui/bitstream/20.500.14407/12743/3/2022%20-%20Beatriz%20Nascimento%20Rodrigues%20Branquinho.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n. 466, de 12 de dezembro de 2012. Dispõe sobre pesquisas em seres humanos e atualiza a Resolução n. 196/96. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 dez. 2012. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2024.

BRONKHORST, Babette et al. Organizational climate and employee mental health outcomes: A systematic review of studies in health care organizations. **Health care management review**, v. 40, n. 3, p. 254-271, 2015.

BURNS, James MacGregor. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

BURNS, James MacGregor. **Transforming leadership: A new pursuit of happiness**. Grove Press, 2004.

CARVALHO, Mariana Goulart de. Motivação no setor público: contribuições da Teoria da Autodeterminação. **Revista do Serviço Público**, v. 71, n. 3, p. 509–534, 2020. <https://doi.org/10.21874/rsp.v71i3.3950>.

CEZAR-VAZ, M. R. et al. Stress and workload among primary health care workers in southern Brazil: Gender and occupational vulnerability. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 16, p. 9816, 2022. DOI: 10.3390/ijerph19169816.

CHEN, J., Ghardallou, W., Comite, U., Ahmad, N., Ryu, HB, Ariza-Montes, A., & Han, H. (2022). Gerenciando o esgotamento de funcionários de hospitais por meio da liderança transformacional: o papel da resiliência, clareza de papéis e motivação

intrínseca. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 19 (17), 10941. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710941>

CHUGHTAI, Aamir; BYRNE, Marann; FLOOD, Barbara. Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. **Journal of Business Ethics**, v. 128, p. 653-663, 2015.

CONGER, Jay A.; KANUNGO, Rabindra N. **Charismatic leadership in organizations**. Sage Publications, 1998.

CORRÊA, Adalberto dos Santos. **Requisitos de habilidades de liderança: na autopercepção de servidores públicos como líderes de linha de frente**. 2022. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/32123>.

COSTA, Adriano Alves et al. Liderança e desempenho de equipes em agências de uma empresa pública federal. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 4, n. 1, 2020.

COSTA, Carlos et al. Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 1, p. 45-55, 2016.

COSTIN, Cláudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.

DAY, David V.; ANTONAKIS, John. Leadership: Past, present, and future. **The nature of leadership**, p. 3-25, 2012.

DE ALMEIDA, Hugo et al. Modelos de stress ocupacional: sistematização, análise e descrição. **Revista INFAD de Psicologia. International Journal of Developmental and Educational Psychology**, v. 2, n. 1, p. 434-454, 2016.

DE OLIVEIRA, Wilton Alves et al. O Papel do Líder no Serviço Público. **ID on line. Revistade psicologia**, v. 12, n. 40, p. 490-502, 2018. DOI: <https://doi.org/10.14295/online.v12i40.1139>

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum, 1985.

DEMIRTAS, Ozgur; AKDOGAN, A. Asuman. The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. **Journal of business ethics**, v. 130, p. 59-67, 2015.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães e. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

DONKOR, Francis, DONGMEI, Zhou, & SEKYERE, Isaac. The Mediating Effects of Organizational Commitment on Leadership Styles and Employee Performance in SOEs in Ghana: A Structural Equation Modeling Analysis. **SAGE Open**, 11(2), 2021. <https://doi.org/10.1177/21582440211008894>

DOS SANTOS, Nuno Rebelo et al. The multidimensional work motivation scale: psychometric studies in Portugal and Brazil. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, v. 20, n. 2, p. 89-110, 2022.

EL SAWY, O. A.; KRÆMMERGAARD, P.; AMSINCK, H.; VINTHER, A. L. How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 2, p. 141–166, 2016

ELANGO VAN, Anbalagan R. Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 4, p. 159-165, 2001.

EBSERH. Complexo Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná. Organograma institucional. **Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH**, [S. l.], [2025?]. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sul/chc-ufpr/acesso-a-informacao/institucional/organograma>. Acesso em: 11 set. 2025.

EMPRESA BRASILEIRA DE SERVIÇOS HOSPITALARES – EBSERH. **Relatórios institucionais do CHC-UFPR**. Disponível em: <https://www.gov.br/ebserh/pt-br/hospitais-universitarios/regiao-sul/chc-ufpr/acesso-a-informacao>. Acesso em: 05 mai. 2024.

ENAP. Programa LideraGov. Programa LIDERAGOV, set. 2023a. Disponível em: <<https://www.enap.gov.br/pt/servicos/lideragov>>. Acesso em: 21 set. 2023

ERSCHENS, Rebecca et al. The association of perceived leadership style and subjective well-being of employees in a tertiary hospital in Germany. **PloS one**, v. 17, n. 12, p. e0278597, 2022.

EVA, Nathan et al. Servant leadership: A systematic review and call for future research. **The leadership quarterly**, v. 30, n. 1, p. 111-132, 2019.

FABRIS, Alessandra Regina; FIGUEREDO, De Araújo; MEYER, Bernardo. A complexidade da gestão de um hospital universitário público federal no Brasil. **Revista Organizações em Contexto**, São Paulo, v. 18, n. 36, 2022.

FIELD, Andy ; Miles, Jeremy; Field, Zoë. **Discovering Statistics Using R**. Los Angeles: SAGE, 2012.

FIEDLER, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FIEDLER, Fred E. **Leader Attitudes and Group Effectiveness**. Westport, CT: Greenwood Publishing Group, 1981

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of marketing research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GAGNÉ, Marylène et al. The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. **European Journal of work and organizational psychology**, v. 24, n. 2, p. 178-196, 2015.

GAGNÉ, Marylène; DECI, Edward L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 331–362, 2005.
<https://doi.org/10.1002/job.322>

GARDNER, William L. et al. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **The leadership quarterly**, v. 22, n. 6, p. 1120-1145, 2011.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7ª edição**. Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN9788597020991. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 13 abr. 2024.

GILMARTIN, Mattia J.; D'AUNNO, Thomas A. 8 Leadership research in healthcare: A review and roadmap. **Academy of Management Annals**, v. 1, n. 1, p. 387-438, 2007.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied psychology**, v. 60, n. 2, p. 159, 1975.

HAIR JR., Joseph F.; Black, William C.; Babin, Barry J.; Anderson, Rolph E. **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. Edinburg: Pearson, 2014.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook**. Springer Nature, 2021.

HAJIALI, Ismail et al. Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. **Golden Ratio of Human Resource Management**, v. 2, n. 1, p. 57-69, 2022.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the academy of marketing science**, v. 43, n. 1, p. 115-135, 2015.

HERES, L.; LASTHUIZEN, K. What's the difference? Ethical leadership in public, hybrid and private sector organizations. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 641–668, 2012.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. Management of organizational behavior: Utilizing human resources. 1969.

HERZBERG, Frederick. **The motivation to work**. New York: John Wiley, 1959.

HOWARD, Joshua L.; GAGNÉ, Marylène; MORIN, Alexandre J. S.; FOREST, Jacques. Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. **Journal of Vocational Behavior**, v. 95–96, p. 74–89, 2016.

HOUSE, Robert J. A theory of charismatic leadership. **Leadership: The cutting edge**, 1977.

HOUSE, Robert J.; SPANGLER, William D.; WOYCKE, James. Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. In: **Academy of management proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 1990. p. 216-220..

HU, Jinyu; DUTTA, Tanurima. What's charisma got to do with it? Three faces of charismatic leadership and corporate social responsibility engagement. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 829584, 2022.

JADHAV, H. R.; MANTHA, S. S.; RANE, S. B. Measuring leadership effectiveness in healthcare organizations using analytic hierarchy process. **Benchmarking: An International Journal**, v. 24, n. 1, p. 2–25, 2017.

JUNIOR, Aloir Pedruzzi et al. Leitura da evolução das teorias sobre liderança. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 1, p. 247-261, 2016.

KIRKBRIDE, P. Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. **Industrial and Commercial Training**, v. 38, n. 1, p. 23-32, 2006.

KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 17-39, 2016.

LIKERT, Rensis. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

LIMA, Cássia Regina. **Relações entre estilos de liderança e satisfação no trabalho: um estudo em uma unidade de saúde**. 2015. Dissertação de Mestrado em Administração. FUMEC.2015. Disponível em <https://repositorio.fumec.br/handle/123456789/674>.

LOCKE, Edwin A. The nature and causes of job satisfaction. **Handbook of industrial and organizational psychology/Rand McNally**, v. 130, 1976.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1990.

LOPES, André Vaz et al. Profissionalização da Liderança Pública: Uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 8-27, 2020.

LORENZETTI, Jorge et al. Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 23, p. 417-425, 2014.

LOTUFO, Márcia; MIRANDA, Alcides Silva de. **Sistemas de direção e práticas de gestão governamental em secretarias estaduais de Saúde**. Revista de administração pública, v. 41, p. 1143-1163, 2007.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. **The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it**. John Wiley & Sons, 2000.

MASLOW, Abraham Harold. A theory of human motivation. **Psychological review**, v. 50, n. 4, p. 370, 1943.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 109-134, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2016. *E-book*. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 13 abr. 2024.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MAXWELL, John C. Developing the leader within you. Harper Collins, 1993.

MEDEIROS DA SILVA, Ilanna; BRITO DA SILVA, Geymeesson; LOPES DE SOUSA, Francisca Rozângela. Avaliação dos estilos de liderança sob o ponto de vista dos membros do corpo funcional da 14ª Vara Federal em Patos - PB. **Research, Society and Development**, Itajubá, v. 8, n. 12, 2019

MENEZES, M. S. et al. Gender inequalities in mental health and occupational stress among health care workers in Brazil. **American Journal of Industrial Medicine**, v. 65, n. 9, p. 766–776, 2022. DOI: 10.1002/ajim.. 23384.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais, 3ª edição**. Grupo GEN, 2015. *E-book*. ISBN 978-85-970-0359-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 11 abr. 2024.

MOKHTAR, Ahmad Rais Mohamad et al. Supply chain leadership: A systematic literature review and a research agenda. **International Journal of Production Economics**, v. 216, p. 255-273, 2019.

MONTEIRO, Cristiane Zulivia de Andrade. **A valorização da competência em liderança nas agências reguladoras federais**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/a5041be9-fce0-450b-a264-1d84d0dd5567>. Acesso em: 25 set. 2023.

MORAES, Marcos. **Liderança Orientada para o Serviço Público**. 2022. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/33200>. Acesso em: 25 set. 2023.

MOSCON, D. **As relações entre liderança e estabelecimento de vínculos do trabalhador nas organizações**. 2013. 154 f. 2013. Tese (Doutorado) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, 2013.

MOZGOVOY, Vadym. Does psychological work environment matter? Relationship between psychological climate reflecting individual perception of work environment and stress among public servants. **Cogent Business & Management**, v. 9, n. 1, p. 2010483, 2022.

NOORDEGRAAF, Mirko. Professional sense-makers: managerial competencies amidst ambiguity. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 4, p. 319-332, 2000.

NORTHHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**. Sage Publications, 2025.

NOVATO, T. S. et al. O impacto da liderança transformacional na equipe de enfermagem: percepção de pertencimento e realização profissional. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 72, n. 3, p. 715-723, 2019.

OCEAN, Neel; MEYER, Caroline. Satisfaction and attrition in the UK healthcare sector over the past decade. **PLoS One**, v. 18, n. 4, p. e0284516, 2023.

ÖZARALLI, N. Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 24, n. 6, p. 335-344, 2003.

PANCASILA, Irwan; HARYONO, Siswoyo; SULISTYO, Beni Agus. Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. **The Journal of Asian Finance, Economics and Business**, v. 7, n. 6, p. 387-397, 2020.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 9, p. 45-52, 2004.

PASCUAL, Javier Hernández. The challenges of human resources governance in public healthcare. SESPAS Report 2024. **Gaceta sanitaria**, p. S0213-9111 (24) 00024-4, 2024.

PAULA, A. P. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, 45(1), 36–49, 2005. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>.

PECI, Alketa; PIERANTI, Octavio Penna; RODRIGUES, Silvia. Governança e New Public Management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, v. 15, p. 39-55, 2008.

PERIDES, Maria Paula Novakoski; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Godim; VASCONCELLOS, Liliana. **A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira.** *Revista de Gestão e Projetos*, 2020, 11(1), 54-73. Acesso em: 01 jun 2023.
<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/16087>.

PERRY, James L.; WISE, Lois Recascino. The motivational bases of public service. *Public administration review*, p. 367-373, 1990.

PETRIE, Samuel; PETERS, Paul. Untangling complexity as a health determinant: wicked problems in healthcare. *Health Science Inquiry*, v. 11, n. 1, p. 131-135, 2020.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella D. **Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. *E-book*. ISBN9786559646784. Disponível em:
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786559646784/>. Acesso em: 19 out. 2023.

PINDER, Craig C. **Work motivation in organizational behavior**. 2. ed. New York: Psychology Press, 2008.

PINHATTI, A. G. et al. Adoecimento mental e saúde dos trabalhadores: um estudo com profissionais da atenção primária à saúde. **Saúde e Sociedade, São Paulo**, v. 33, e230106, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902024130106>.

PINHO, Ana Paula Moreno; DA SILVA, Clayton Robson Moreira; DE OLIVEIRA, Evalda Rodrigues da Silva. Determinantes da Intenção de Rotatividade no Setor Público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 3, 2022.

PIRES, Dessirrê Prudente de Melo. **Influência da liderança transformacional no comportamento organizacional: análise dos servidores da Reitoria do Instituto Federal do Triângulo Mineiro**. 2017. 79 p. Tese de Doutorado - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2017.

PLOSZAJ, Heloise Helena Berger. **A relação entre o estilo de liderança e o comprometimento organizacional em uma instituição pública de saúde**. 2021. 1 recurso online Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão. Curitiba, 2021. Disponível em:
<http://hdl.handle.net/1884/73378>. Acesso em: 26 jan. 2023.

RAINEY, Hal G. Public management: Recent research on the political context and managerial roles, structures, and behaviors. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 229-250, 1989.

RAMOS, Ana Filipa dos Santos. A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia. 2009. Dissertação de Mestrado.

RANIERI, Nina. **Teoria do Estado: do Estado de Direito ao Estado Democrático de Direito**. Disponível em: Minha Biblioteca, 2ª edição. Editora Manole, 2018.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009..

RODIĆ, Marijana; MARIĆ, Slobodan. Leadership style and employee readiness: Basic factors of leadership efficiency. **Strategic Management**, v. 26, n. 1, p. 53-65, 2021.

RODRIGUES, A. D. E. O.; FERREIRA, C.; MOURÃO, L. **O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias**, p. 587–601, 2013.

RODRIGUES, Weslei Alves; REIS NETO, Mário Teixeira; GONÇALVES FILHO, Cid. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 253-273, 2014.

ROJKO, Lucija; KVAS, Andreja; STARE, Janez. Leadership competencies in public health: implications for nursing leadership—a scoping review. **Leadership in Health Services**, 2025.

ROQUETE, Fátima Ferreira et al. Liderança em Saúde: uma revisão integrativa da literatura. **XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2015.

RUOTSALAINEN, Jani H. et al. Preventing occupational stress in healthcare workers. Cochrane database of systematic reviews, n. 11, 2014.

SAFONOV, Yuri; MASLENNIKOV, Yevgen; LENSKA, Nataliia. Evolution and modern tendencies in the theory of leadership. **Baltic Journal of Economic Studies**, v. 4, n. 1, p. 304-310, 2018.

SALSABILLA, Annisa; SETIAWAN, Margono; JUWITA, Himmiyatul Amanah Jiwa. The effect of workload and job stress on job satisfaction mediated by work motivation. **International Journal of Research in Business & Social Science**, v. 11, n. 9, 2022.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P B. **Metodologia de pesquisa**. Grupo A, 2013. *E-book*. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 11 abr. 2024.

SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, p. 744-764, 2012.

SANTOS, Fernando Braga dos et al. Estresse ocupacional e engajamento no trabalho entre policiais militares. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 26, p. 5987-5996, 2021.

SCHAUFELI, Wilmar B.; TARIS, Toon W. A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. **Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach**, p. 43-68, 2013.

SCHWEPKER JR, Charles H. et al. Good barrels yield healthy apples: organizational ethics as a mechanism for mitigating work-related stress and promoting employee well-being. **Journal of Business Ethics**, v. 174, n. 1, p. 143-159, 2021.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed Editora, 2008.

SLAVKOVIC, Marko et al. Leveraging a Synergy in Motivation to Effect Job Satisfaction of Healthcare Professionals in Public Blood Bank Units: A Cross-Sectional Study. **Journal of Multidisciplinary Healthcare**, p. 3203-3214, 2023.

SPECCHIA, Maria Lucia et al. Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. **International journal of environmental research and public health**, v. 18, n. 4, p. 1552, 2021.

SPECTOR, Paul E. **Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences**. Sage publications, 1997.

STEEL, Brent S.; WARNER, Rebecca L. Job satisfaction among early labor force participants: Unexpected outcomes in public and private sector comparisons. In: **Public Service**. Routledge, 2018. p. 183-202.

STEWART, Jan. Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. **Canadian journal of educational administration and policy**, n. 54, 2006.

TABOSA, Mirely Priscilla Oliveira; CORDEIRO, Adriana Tenório. Estresse ocupacional: análise do ambiente laboral de uma cooperativa de médicos de Pernambuco. **Revista de carreiras e pessoas**, v. 8, n. 2, 2018.

TAMAYO, Alvaro. Cultura e saúde nas organizações. In: **Cultura e saúde nas organizações**. 2004. p. 255-255.

TAMAYO, Mauricio Robayo; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 7, p. 37-46, 2002.

THAO, T. D. et al. Impact of leadership style on the employees' occupational stress and intention to leave in Vietnamese supply enterprises in the context of COVID-19. **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, v. 9, n. 8, p. 84-91, 2022.

UHL-BIEN, Mary. Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 654–676, 2006. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007

VIANA, J. G.; MEDEIROS, A. C. **Percepção sobre a liderança carismática no setor público: uma análise aplicada no Ministério da Saúde**. 2023. 50 p. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Brasília, 2023. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/33666>. Acesso em: 24 set. 2023.

VROOM, Victor H. Work and motivation. New York: Wiley, 1964.

VROOM, Victor; YETTON, Philip W. **Leadership and decision-making**. University of Pittsburgh Pre, 1973.

WALUMBWA, Fred O. et al. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. **Journal of management**, v. 34, n. 1, p. 89-126, 2008.

WATERS, Richard D. The role of stewardship in leadership: Applying the contingency theory of leadership to relationship cultivation practices of public relations practitioners. **Journal of Communication Management**, v. 17, n. 4, p. 324-340, 2013.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. **Leading digital: Turning technology into business transformation**. Harvard Business Press, 2014.

WORLD HEALTH ORGANIZATION, disponível em: <https://www.who.int/>. Acesso em: 30 mai. 2023.

WRIGHT, Bradley E.; DAVIS, Brian S. Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. **The American review of public administration**, v. 33, n. 1, p. 70-90, 2003.

WRIGHT, Mark. A need for systems thinking and the appliance of (complexity) science in healthcare. **Future Healthcare Journal**, v. 11, n. 4, p. 100185, 2024.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 8. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2013

ZAHEER, Sadia et al. Workplace Based Challenges For Postgraduate Trainee Doctors Working In A Public Sector Hospital. **Pakistan Journal of Physiology**, v. 19, n. 4, p. 15-18, 2023.

APÊNDICE A - CAMINHOS DE INVESTIGAÇÃO PARA A LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

O conteúdo deste apêndice corresponde à sistematização de estudos recentes sobre liderança no serviço público brasileiro, agrupados em dois eixos principais: (i) competências e habilidades gerenciais e (ii) estilos de liderança e seus impactos no desempenho organizacional e nas variáveis psicossociais dos servidores. A seleção contempla pesquisas publicadas entre 2017 e 2023, oriundas de bases como CAPES, Redalyc e Scopus.

Moraes (2022) apresenta um estudo cujo objetivo foi identificar quais características e comportamentos compõem uma liderança eficaz no setor público. A pesquisa adotou abordagem quantitativa, utilizando análise fatorial exploratória, confirmatória e modelos de regressão. O objeto de pesquisa abrangeu servidores públicos de diferentes órgãos da administração pública brasileira. Os resultados indicam que a liderança pública se estrutura em três dimensões principais: Atitude Servidora, Habilidades Catalíticas e Competências Gerenciais. O modelo demonstrou influência significativa no comprometimento dos servidores e na intenção de permanência no setor público. Como limitação, destaca-se a necessidade de validação do modelo em outros contextos institucionais e diferentes esferas da administração pública.

Correa (2022) descreve uma pesquisa cujo foco foi compreender as habilidades percebidas como essenciais pelos servidores que ocupam cargos de liderança intermediária. A abordagem adotada foi qualitativa, estruturada em duas etapas: um levantamento online e, posteriormente, entrevistas semiestruturadas com líderes públicos de diferentes organizações da administração pública brasileira. Os resultados revelam um descompasso entre as *hard skills* (habilidades técnicas) e as *soft skills* (habilidades interpessoais e socioemocionais), sendo estas últimas frequentemente negligenciadas nos processos de desenvolvimento profissional. Observa-se, ainda, a ausência de critérios claros e de processos formais para seleção e desenvolvimento de lideranças no serviço público. A principal limitação refere-se à natureza subjetiva dos dados, baseados na autopercepção dos respondentes.

Pires (2017) investigou a influência da liderança transformacional no comprometimento organizacional dos servidores do Instituto Federal do Triângulo

Mineiro (IFTM). O estudo adotou abordagem quantitativa, utilizando dois instrumentos consolidados na literatura: o *Transformational Leadership Behavior Inventory (TLI)* e o Modelo dos Três Componentes de Comprometimento Organizacional, de Meyer e Allen (1991). Os resultados indicam que a liderança transformacional está positivamente associada aos componentes afetivo e normativo do comprometimento organizacional. Como limitação, destaca-se o foco restrito ao contexto educacional, sugerindo a necessidade de replicação do estudo em outras esferas do serviço público.

Medeiros da Silva et al. (2019) desenvolveram uma pesquisa que teve como foco identificar os estilos de liderança percebidos pelos servidores da 14ª Vara Federal de Patos- PB. A pesquisa adotou abordagem quantitativa, contemplando características dos estilos autocrático, democrático e *laissez- faire*. Os resultados revelam a predominância do estilo autocrático, caracterizado pela centralização de decisões e pelo baixo estímulo à participação das equipes. Contudo, foram reconhecidos traços de liderança motivadora, especialmente no que diz respeito ao reconhecimento dos esforços individuais. Entre as limitações, destacam-se a restrição geográfica da amostra e a ausência de triangulação metodológica.

Costa et al. (2020) apresentam um estudo de caso desenvolvido nas agências dos Correios na Paraíba, cujo objetivo foi identificar o estilo de liderança predominante e sua relação com os resultados organizacionais. Os resultados indicam predominância do estilo de liderança transacional, na modalidade gestão por exceção ativa, entre os líderes, sendo percebido como adequado para manter altos índices de desempenho operacional e comercial. Embora funcional no curto prazo, este estilo demonstra limitações no desenvolvimento do engajamento e da motivação intrínseca das equipes. A principal limitação do estudo é o foco em uma única organização, o que impede extrapolações diretas para outros contextos do serviço público.

Ploszaj (2021) analisou a relação entre estilos de liderança e comprometimento organizacional no Complexo Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Paraná (CHC - UFPR). O estudo utilizou abordagem quantitativa, aplicando o modelo de liderança de Bass e Avolio e o modelo unidimensional de comprometimento organizacional proposto por Klein et al (2012) (*Unidimensional Target-free – KUT*). Os resultados indicam que os estilos transformacional e transacional contribuem para o fortalecimento do comprometimento organizacional,

enquanto o estilo *laissez-faire* está associado a níveis mais baixos de comprometimento. O autor recomenda a expansão do estudo para outras unidades da rede EBSEH e a inclusão de variáveis relacionadas ao desempenho organizacional e à saúde mental dos servidores. Viana (2023) examinou o impacto da liderança carismática e orientada a valores públicos sobre a motivação e satisfação dos servidores no serviço público federal. A pesquisa adotou metodologia quantitativa, com aplicação de análise fatorial exploratória, confirmatória e modelos de regressão múltipla. Os resultados demonstram que a percepção de liderança carismática, aliada ao foco em valores públicos, está positivamente associada à motivação e à satisfação no trabalho. O estudo reconhece como limitações o contexto político, que pode afetar a percepção da liderança, além de recomendar a ampliação do escopo para incluir estilos como o transformacional.

Os estudos sistematizados indicam que a liderança no serviço público brasileiro é influenciada tanto por fatores relacionados às competências gerenciais quanto pelos estilos de liderança adotados, com impacto direto sobre o comprometimento organizacional, a motivação, a satisfação e o desempenho dos servidores.

Os achados evidenciam desafios recorrentes, tais como: politização dos processos de nomeação para cargos de liderança; ausência de critérios estruturados para seleção e desenvolvimento de lideranças; descompasso entre competências técnicas e socioemocionais exigidas; e dificuldade em alinhar estilos de liderança às demandas institucionais e contextuais.

Apesar dos avanços na construção de modelos de competências e na avaliação dos efeitos dos estilos de liderança, permanecem lacunas significativas no entendimento dos impactos dessas variáveis sobre fatores psicossociais, como bem-estar, estresse ocupacional, engajamento e desempenho, especialmente no setor de saúde.

Quadro Síntese – Estudos Recentes sobre Liderança no Serviço Público

Autores e Ano	Objetivo	Método	Objeto de Pesquisa	Resultados	Limitações
Moraes (2022)	Identificar características e comportamentos para uma liderança eficaz no setor público e sua influência no comprometimento dos servidores.	Quantitativo, com análise fatorial exploratória, confirmatória e modelos de regressão múltipla.	Servidores públicos em geral.	Modelo de liderança composto por três dimensões (Atitude Servidora, Habilidades Catalíticas e Competências Gerenciais), com impacto no comprometimento e intenção de permanência.	Necessidade de validação em outros contextos e esferas da administração pública.
Correa (2022)	Analisar as habilidades percebidas como essenciais por líderes de linha de frente no serviço público.	Qualitativo, com levantamento digital e entrevistas semiestruturadas.	Servidores públicos em cargos de liderança de linha de frente.	Identificou descompasso entre <i>hard skills</i> e <i>soft skills</i> , além da falta de processos seletivos estruturados para cargos de liderança.	Dados baseados na autopercepção dos participantes e ausência de critérios formais de desenvolvimento.

Autores e Ano	Objetivo	Método	Objeto de Pesquisa	Resultados	Limitações
Pires (2017)	Investigar a relação entre liderança transformacional e comprometimento organizacional no IFTM.	Quantitativo, utilizando TLI e Modelo dos Três Componentes, com modelagem de equações estruturais.	Servidores técnicos-administrativos e docentes do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM).	Liderança transformacional associada positivamente aos componentes afetivo e normativo do comprometimento organizacional.	Foco restrito ao contexto educacional, sem abrangência a outros setores.
Medeiros da Silva et al. (2019)	Analisar os estilos de liderança percebidos por servidores da 14ª Vara Federal de Patos-PB.	Quantitativo, aplicação de questionário.	Servidores da 14ª Vara Federal de Patos-PB.	Predomínio do estilo autocrático, embora com percepção de motivação gerada pela presença dos dirigentes.	Restrição geográfica da amostra e ausência de triangulação metodológica.
Costa et al. (2020)	Identificar o estilo de liderança predominante nas agências dos Correios na Paraíba e sua relação com o desempenho das equipes.	Estudo de caso, abordagem quantitativa, utilizando o <i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i> .	Gestores das agências dos Correios na Paraíba.	Estilo transacional por exceção ativa predominante, relacionado a altos índices de desempenho operacional e comercial.	Foco em uma única organização, limitando a generalização dos resultados.

Autores e Ano	Objetivo	Método	Objeto de Pesquisa	Resultados	Limitações
Ploszaj (2021)	Analisar o impacto dos estilos de liderança no comprometimento organizacional no CHC-UFPR.	Quantitativo, utilizando modelos de Bass e Avolio e de comprometimento KUT.	Servidores do Complexo Hospitalar de Clínicas da UFPR.	Estilos transformacional e transacional associados a maior comprometimento ; <i>laissez-faire</i> a menor comprometimento .	Realização em uma única instituição, sem expansão para outros hospitais da rede EBSERH.
Viana (2023)	Avaliar o impacto da liderança carismática e orientada a valores públicos sobre motivação e satisfação no serviço público federal.	Quantitativo, com análise fatorial exploratória, confirmatória e regressão múltipla.	Servidores do Serviço Público Federal Brasileiro.	Liderança carismática associada a maiores níveis de motivação e satisfação no trabalho, apesar de influências do contexto político.	Influência do contexto político e necessidade de ampliar a análise para outros estilos de liderança.

APÊNDICE B - TCLE AMBIENTE VIRTUAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO EM AMBIENTE VIRTUAL

IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO	
01.	Título do projeto: “O Impacto do Estilo de Liderança na Motivação, Satisfação e Estresse Ocupacional dos Funcionários em uma Instituição Pública de Saúde”
02.	Pesquisador (a) principal: Profª Drª Simone Cristina Ramos
03.	Equipe de Pesquisa: Monica Cristofolletti Budni
04.	Instituição Proponente: Complexo Hospital de Clínicas UFPR

Você está sendo convidado(a) para participar de um projeto de pesquisa, sendo que as informações sobre o mesmo estão descritas acima.

É importante que você leia, ou que alguém leia para você, esse documento com atenção e, em caso de qualquer dúvida ou informação que não entenda, peça ao (a) pesquisador (a) responsável pelo estudo que explique a você.

Você não é obrigado(a) a participar desta pesquisa. Ao final desse documento, estará disponível um termo de aceite, para que você assinale a opção “SIM” ou “NÃO”. Caso aceite participar da pesquisa, você deverá assinalar a opção SIM, e em seguida, será solicitado que você preencha um endereço de *e-mail* para recebimento de uma cópia desse documento. Caso não deseje participar da pesquisa, você deverá assinalar a opção NÃO, e a sua participação será encerrada automaticamente.

Você pode se recusar ou se retirar do estudo a qualquer momento, sem ter que dar maiores explicações e não implicando em qualquer prejuízo.

O que nos levou a propor essa pesquisa?

Você foi convidado a participar deste estudo por fazer parte do quadro de funcionários de uma instituição de saúde. Estamos conduzindo uma pesquisa que tem como objetivo propor recomendações para o treinamento das chefias, visando aumentar a motivação, a satisfação e reduzir o estresse ocupacional na organização. Este estudo busca mensurar o impacto do estilo de liderança nesses aspectos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente.

Se eu aceitar participar, a que procedimentos serei submetido?

Este estudo coletará dados por meio de um questionário online para mensurar como o estilo de liderança impacta a motivação, satisfação e estresse ocupacional dos funcionários em uma organização pública de saúde. Após a coleta, os dados serão analisados estatisticamente para identificar padrões e relações significativas. Testes de confiabilidade e validade garantirão a precisão dos resultados, que serão interpretados e discutidos à luz da literatura existente. O estudo culminará em conclusões e recomendações práticas para a gestão organizacional, que serão submetidos à banca examinadora como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão.

Quais são os Riscos e Desconfortos se eu aceitar participar?

Ao participar deste estudo, você irá responder a um questionário. Caso se sinta incomodado (a) durante esse procedimento, sinta-se à vontade para conversar com os pesquisadores. Eles irão dar toda a assistência necessária e, se mesmo assim, quiser retirar seu consentimento, não haverá qualquer problema.

Suas informações e seus dados estarão em segurança, pois os pesquisadores seguirão as normas estabelecidas pela Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e pela lei federal LGPD 13709/2018, dessa forma, os pesquisadores evitarão os riscos de vazamento de informações de dados do participante da pesquisa.

Se eu aceitar participar do estudo, terei algum benefício?

Participar desta pesquisa traz benefícios diretos e indiretos aos funcionários da organização pública de saúde envolvidos. Diretamente, os resultados podem contribuir para a criação de um ambiente de trabalho mais motivador, satisfatório e menos estressante, ao identificar estilos de liderança que promovem o bem-estar dos colaboradores. Indiretamente, as descobertas poderão orientar os gestores na implementação de práticas de liderança mais eficazes, resultando em uma melhoria contínua das condições de trabalho e no aumento da qualidade dos serviços prestados à população. Assim, além de promover um ambiente de trabalho mais saudável, a pesquisa tem o potencial de fortalecer o desempenho organizacional e beneficiar a comunidade atendida pela instituição.

Se eu aceitar participar, quais os meus direitos?

Se depois de ler este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido até o final, ou terem realizado a leitura para você, aceitando participar do estudo, deverá dar a sua anuência. Para isso, basta assinalar a opção SIM no termo de aceite ao final do documento e depois disso as perguntas serão apresentadas. Ao participar dessa pesquisa você não renunciará a seus direitos, incluindo o direito de pedir indenização e assistência a que legalmente tenha direito.

Vou ser pago para participar deste estudo?

A sua participação é voluntária. Isso implica que você não receberá qualquer tipo de pagamento para participar deste estudo. Será necessário que você utilize uma rede de internet para que possa responder ao questionário, visto que o preenchimento será totalmente virtual. Caso não concorde com isso, você poderá recusar-se a participar.

Vou ter minha identidade mantida em segredo?

Durante sua participação, a equipe envolvida nesta pesquisa coletará algumas informações pessoais que serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa. Todos os dados coletados durante o estudo serão identificados apenas através de um número, dessa maneira garantindo a sua confidencialidade e o sigilo nas informações coletadas, assim como a identidade pessoal.

Em casos de dúvidas para quem eu devo ligar?

Em caso de dúvidas ou perguntas, ou caso deseje desistir de participar da pesquisa, você deverá entrar em contato com um dos pesquisadores abaixo:

Pesquisador Principal: Profª Drª Simone Cristina Ramos Contato: (41) XXXXX-XXXX
e-mail: simone.cristina@ufpr.br

Pesquisadora envolvida: Monica Cristofolletti Budni

Contato: (41) XXXXX-XXXX e-mail: monica@ufpr.br

Universidade Federal do Paraná – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão (PPGOLD) – Setor de Ciências Sociais e Aplicadas – Av. Prefeito Lothário Meissner, 632 – Térreo.

Se o Sr(a) tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, poderá contatar o Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital de Clínicas da UFPR – Rua General Carneiro 181 – Alto da Glória – Curitiba/PR. Fone 41 3360-1041 das 08:00 horas às 16:30 horas de segunda a sexta-feira. O CEP (Comitê de Ética em Pesquisa) é constituído por um grupo de indivíduos com conhecimentos científicos e não científicos que realizam a revisão ética inicial e continuada do estudo da pesquisa para mantê-lo seguro e proteger seus direitos como participante da pesquisa.

Caso se faça necessário direcionamento do problema a instâncias superiores, você poderá **entrar** em contato diretamente com a **CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, pelo telefone (61)3315-5877 ou pelo e-mail conep@saude.gov.br.**

TERMO DE ACEITE

A seguir, há duas opções “**SIM e NÃO**”.

Caso aceite em participar da pesquisa e clicar na opção **SIM**, você será direcionado

(a) ao questionário (instrumento avaliativo do estudo), sendo necessário fornecer seu endereço de *e-mail* para receber uma cópia do TCLE.

Caso não deseje em participar da pesquisa e clicar na opção **NÃO**, sua participação será encerrada automaticamente.

Eu, declaro que concordo em participar desta pesquisa.

() **SIM** () **NÃO**

E-mail: _____(opcional)

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nós, Prof^a Dr^a SIMONE CRISTINA RAMOS e a Mestranda MONICA CRISTOFOLETTI BUDNI (professora orientadora e aluna de pós-graduação), pesquisadores da Universidade Federal do Paraná, estamos convidando (o Senhor, a Senhora) por fazer parte do quadro de funcionários de uma instituição de saúde a participar de um estudo intitulado “O Impacto do Estilo de Liderança na Motivação, Satisfação e Estresse Ocupacional dos Funcionários em uma Instituição Pública de Saúde”. Esta pesquisa possui relevância, pois em um ambiente de trabalho tão exigente, como o da área da saúde, é de grande importância que os gestores adotem práticas de liderança que promovam o bem-estar dos colaboradores, a fim de melhorar a qualidade dos serviços prestados à população. Desta forma, os resultados do estudo poderão contribuir para o desenvolvimento de políticas e estratégias voltadas ao treinamento de chefias visando a melhoria das condições de trabalho, o fortalecimento do desempenho organizacional e ao atendimento mais eficiente às necessidades da comunidade

O objetivo desta pesquisa é propor recomendações para o treinamento das chefias, visando aumentar a motivação, a satisfação e reduzir o estresse ocupacional na organização. Este estudo busca mensurar o impacto do estilo de liderança nesses aspectos, contribuindo para um ambiente de trabalho mais saudável e eficiente. Caso (o Senhor, a Senhora) participe da pesquisa, será necessário preencher um questionário composto por uma série de questões, com o tempo estimado de resposta de 20 minutos.

É possível que o(a) senhor(a) experimente algum desconforto, principalmente relacionado ao cansaço, devido à extensão do questionário. No entanto, há a possibilidade de realizar pausas e retornar posteriormente para continuar respondendo.

Os benefícios esperados com essa pesquisa são a contribuição para a criação de um ambiente de trabalho mais motivador, satisfatório e menos estressante, ao identificar estilos de liderança que promovam o bem-estar dos colaboradores. Indiretamente, os resultados poderão orientar os gestores na implementação de práticas de liderança mais eficazes, proporcionando uma melhoria contínua nas condições de trabalho e elevando a qualidade dos serviços prestados à população. Assim, além de promover um ambiente de trabalho mais saudável, a pesquisa tem o potencial de fortalecer o desempenho organizacional e beneficiar a comunidade atendida pela instituição, mesmo que o(a) senhor(a) não seja diretamente beneficiado(a) por sua participação neste estudo

Os pesquisadores Prof^a Dr^a SIMONE CRISTINA RAMOS e Mestranda MONICA CRISTOFOLETTI BUDNI, (professora orientadora e aluna de pós-graduação), responsáveis por este estudo, poderão ser localizados para esclarecer eventuais dúvidas que o(a) Senhor(a) possa ter e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo por e-mail e telefone. Em situações de emergência ou urgência, relacionadas à pesquisa, os mesmos poderão ser contatados pelos telefones (41) XXXXX-XXXX-Prof^a Dr^a Simone Cristina Ramos e (41) XXXXX-XXXX - Monica Cristofolletti Budni.

Se o Sr (a) tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, poderá contatar o Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital de Clínicas da UFPR – Rua General Carneiro 181 – Alto da Glória – Curitiba/PR. Fone 41 3360-1041 das 08:00 horas às 16:30 horas de segunda a sexta-feira. O CEP (Comitê de Ética em Pesquisa) é constituído por um grupo de indivíduos com conhecimentos científicos e não científicos que realizam a revisão ética inicial e continuada do estudo da pesquisa para mantê-lo seguro e proteger seus direitos como participante da pesquisa.

Caso se faça necessário direcionamento do problema a instâncias superiores, você poderá entrar em contato diretamente com a CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, pelo telefone (61)3315-5877 ou pelo e-mail conep@saude.gov.br

A sua participação neste estudo é voluntária e se (o Senhor, a Senhora) não quiser mais fazer parte da pesquisa, poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe devolvam este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado.

As informações relacionadas ao estudo poderão conhecidas por pessoas autorizadas, no caso as pesquisadoras Profª Drª SIMONE CRISTINA RAMOS e Mestranda MONICA CRISTOFOLETTI BUDNI, (professora orientadora e aluna de pós-graduação). No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, será feito sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e seja mantida a confidencialidade.

O material obtido, no caso, os dados coletados pelos questionários, será utilizado unicamente para esta pesquisa e será destruído ou descartado ao término do estudo, dentro de 1 ano.

A participação no estudo não acarretará custos para o Sr. (a) e não haverá nenhuma compensação financeira adicional.

As despesas necessárias para a realização da pesquisa, coleta e tratamento estatísticos dos dados coletados, não são de sua responsabilidade e (o Senhor, a Senhora) não serão onerados pela sua participação.

Quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome, e sim um código.

Eu, ___ li esse Termo de Consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual concordei em participar. A explicação que recebi menciona os riscos e benefícios. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão e sem qualquer prejuízo para mim.

Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

Nome por extenso, legível do Participante e/ou Responsável Legal

Assinatura do Participante e/ou Responsável Legal

Declaro que obtive, de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante ou seu representante legal para a participação neste estudo.

Nome extenso do Pesquisador e/ou quem aplicou o TCLE.

Curitiba, ____ de ____ de ____.

APÊNDICE D – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

PARTE 1 – Estilo de Liderança (*MULTIFACTOR LEADERSHIP QUESTIONNAIRE – MLQ*)

Os itens abaixo tratam da sua percepção sobre o estilo de liderança de sua CHEFIA IMEDIATA FORMAL. Julgue com que frequência sua chefia se encaixa em cada afirmação.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1. Minha chefia imediata faz a equipe sentir-se bem por estar perto dela.					
2. Minha chefia imediata expressa com poucas palavras o que pode e deve ser feito.					
3. Minha chefia imediata permite que a equipe pense sobre problemas antigos de novas maneiras.					
4. Minha chefia imediata ajuda a equipe a desenvolver-se.					
5. Minha chefia imediata diz à equipe o que fazer para ser recompensada pelo seu trabalho.					
6. Minha chefia imediata fica satisfeita quando a equipe se encontra nos padrões acordados.					
7. Minha chefia imediata fica contente por deixar a equipe continuar a trabalhar da mesma forma de sempre.					
8. A equipe acredita completamente em minha chefia imediata.					
9. Minha chefia imediata passa à equipe uma imagem positiva sobre o que podemos fazer.					

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
10. Minha chefia imediata mostra à equipe novas formas de olhar para as dificuldades.					
11. Minha chefia imediata dá <i>feedback</i> sobre o desempenho da equipe.					
12. Minha chefia imediata fornece reconhecimento/recompensa quando a equipe alcança seus objetivos.					
13. Enquanto as coisas estão funcionando, minha chefia imediata não tenta mudar nada.					
14. Qualquer atitude que a equipe tenha não incomoda a minha chefia imediata.					
15. A equipe tem orgulho de estar ligada à minha chefia imediata.					
16. Minha chefia imediata ajuda a equipe a encontrar significado em seu trabalho.					
17. Minha chefia imediata faz a equipe repensar as ideias que ela nunca havia questionado antes.					
18. Minha chefia imediata dá atenção pessoal aos membros da equipe que parecem rejeitados.					
19. Minha chefia imediata chama a atenção para o que a equipe pode obter com aquilo que ela realiza.					
20. Minha chefia imediata diz à equipe o que é preciso saber para realizar o trabalho.					
21. Minha chefia imediata pede à equipe nada mais do que aquilo que é absolutamente essencial.					

PARTE 2 – ESCALA MULTIDIMENSIONAL DE MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO – EMMT

Nesta seção, queremos compreender melhor a sua motivação para o trabalho. As próximas afirmações devem ser respondidas usando uma escala de concordância, de 'Não concordo' a 'Concordo Completamente'

	Não concordo	Concordo muito pouco	Concordo um pouco	Concordo Moderadamente	Concordo Fortemente	Concordo Muito Forte	Concordo Completamente
1. Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho aqui no Hospital é uma perda de tempo							
2. Eu faço pouco porque penso que esse trabalho não é merecedor de esforços							
3. Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil							
4. Trabalho no Hospital para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo meus superiores, meus colegas, minha família, pacientes...)							
5. Trabalho no Hospital porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo meus superiores, meus colegas, minha família, pacientes...)							
6. Trabalho no Hospital para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo meus superiores, meus colegas, minha família, pacientes...)							
7. Trabalho no Hospital porque somente se me esforçar o suficiente conseguirei recompensas financeiras (por exemplo do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...)							

	Não concordo	Concordo muito pouco	Concordo um pouco	Concordo Moderadamente	Concordo Fortemente	Concordo Muito Forte	Concordo Completamente
8. Trabalho no Hospital porque somente se me esforçar o suficiente poderão me oferecer mais estabilidade (por exemplo do meu empregador, dos meus superiores hierarquicos...)							
9. Trabalho no Hospital porque me arrisco a perder o meu emprego se não me esforçar o suficiente							
10. Trabalho no Hospital porque preciso provar a mim mesmo(a) que consigo trabalhar aqui							
11. Trabalho no Hospital me faz sentir orgulho de mim mesmo(a)							
12. Trabalho no Hospital porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a)							
14. Trabalho no Hospital porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho							
15. Trabalho no Hospital porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais							
16. Trabalho no Hospital porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim							
17. Trabalho no Hospital porque fazer o meu trabalho me diverte							
18. Trabalho no Hospital porque fazer o que faço no meu trabalho é estimulante							
19. Trabalho no Hospital porque o trabalho que faço é estimulante							

PARTE 3 - ESCALA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO – EST

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito(a) ou insatisfeito(a) com cada um desses aspectos.

	Totalmente Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
1.Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho							
2.Com o número de vezes que já fui promovido na organização							
3.Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho							
4.Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim							
5.Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam							
6.Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional							
7.Com a maneira como esta organização realiza promoções de seu pessoal							
8.Com a capacidade de meu trabalho absorver-me							
9.Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa							
10.Com o entendimento entre eu e meu chefe							
11.Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho							
12.Com a maneira que o meu chefe me trata							

	Totalmente Insatisfeito	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito
13.Com a variedade de tarefas que realizo							
14.Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho							
15.Com a capacidade profissional do meu chefe							

PARTE 4 – ESCALA DE ESTRESSE NO TRABALHO – EET

Abaixo estão listadas várias situações que podem ocorrer no dia a dia de seu trabalho. Leia com atenção cada afirmativa e utilize a escala apresentada a seguir para dar sua opinião sobre cada uma delas.

	Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Totalmente
1.A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso					
2.O tipo de controle existente em meu trabalho me irrita					
3.A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante					
4.Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança de meu superior sobre o meu trabalho					

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Discordo Totalmente	Discordo Totalmente
5.Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais					
6.Sinto-me incomodado com a falta de informações sobre minhas tarefas no trabalho					
7.A falta de comunicação entre mim e meus colegas de trabalho deixa-me irritado					
8.Sinto-me incomodado por meu superior tratar-me mal na frente de colegas de trabalho					
9.Sinto-me incomodado por ter que realizar tarefas que estão além de minha capacidade					
10.Fico de mau humor por ter que trabalhar durante muitas horas seguidas					
11.Sinto-me incomodado com a comunicação existente entre mim e meu superior					
12.Fico irritado com discriminação/favoritismo no meu ambiente de trabalho					
13.Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional					
14.Fico de mau humor por me sentir isolado na organização					
15.Fico irritado por ser pouco valorizado por meus superiores					

	Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Totalmente	Discordo Totalmente	Discordo Totalmente
16.As poucas perspectivas de crescimento na carreira tem me deixado angustiado					
17.Tenho me sentido incomodado por trabalhar em tarefas abaixo do meu nível de habilidade					
18.A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor					
19.A falta de compreensão sobre quais são minhas responsabilidades neste trabalho tem causado irritação					
20.Tenho estado nervoso por meu superior me dar ordens contraditórias					
21.Sinto-me irritado por meu superior encobrir meu trabalho bem feito diante de outras pessoas					
22.O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso					
23.Fico incomodado por meu superior evitar me incumbir de responsabilidades importantes					

PARTE 5 – DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

1. Qual seu vínculo empregatício com o CHC-UFPR

- ☐ Empregado EBSEH
- ☐ Servidor Técnico Administrativo da UFPR
- ☐ Residente, Professor ou Empregado

2. Qual o seu gênero?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Não binário
- ☐ Prefiro não dizer

3. Qual sua idade? (Escreva apenas o número) _____

4. Qual seu estado civil?

- ☐ Solteiro (a)
- ☐ Casado (a) ou união estável
- ☐ Divorciado(a)/ separado(a)
- ☐ Viúvo(a)
- ☐ Outro

5. Tem filhos? ☐ Sim ☐ Não

6. Sustenta a família sozinho(a) ☐ Sim ☐ Não

7. Qual seu grau de escolaridade mais elevado?

- ☐ 2º grau completo/Ensino Médio
- ☐ Superior completo
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

8. A qual classe de trabalho você pertence no CHC-UFPR?

- ☐ Administrativa
- ☐ Assistencial (multiprofissionais não médicos)
- ☐ Médica

9. Há quanto tempo você atua no CHC-UFPR

- ☐ até 1 ano
- ☐ de 1 a 3 anos
- ☐ de 4 a 5 anos
- ☐ de 6 a 10 anos
- ☐ 11 anos ou mais

10. A sua chefia imediata pertence a qual classe (cargo de origem) dentro do CHC-UFPR?

- ☐ Administrativa
- ☐ Asssitencial
- ☐ Médica

11. Qual o seu regime de escala de trabalho?

- ☐ Somente diurno
- ☐ Plantão noturno
- ☐ Plantão Diurno
- ☐ Alterna entre plantões diurnos e noturnos

12. Qual o tipo de unidade/setor em que atua?

- ☐ Serviços diferenciados/de apoio/administrativos
- ☐ Unidades para pacientes de cuidados intermediários ou semicríticos
- ☐ Unidades para pacientes altamente dependentes ou críticos

13. No momento, você ocupa cargo de chefia (segundo organograma oficial) no CHC-UFPR?

☐ Sim ☐ Não

14. Caso tenha respondido sim para a pergunta anterior, o seu atual cargo de chefia faz parte de qual Gerência?

- ☐ Gerência Administrativa
- ☐ Gerência de Atenção à Saúde
- ☐ Gerência de Ensino e Pesquisa
- ☐ Subordinado diretamente à Superintendência

APÊNDICE E - FATORES CORRESPONDENTES AOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

ESTILO DE LIDERANÇA – MLQ

Fatores de Liderança	Perguntas do MLQ
Liderança Transformacional	
Influência Idealizada	1, 8, 15
Motivação Inspiradora	2, 9, 16
Estímulo Intelectual	3, 10, 17
Consideração Individualizada	4, 11, 18
Liderança Transacional	
Recompensa Contingente	5, 12, 19
Administração pela Exceção	6, 13, 20
Não Liderança (<i>Laissez-Faire</i>)	
<i>Laissez-Faire</i>	7, 14, 21

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO – EMMT

Fatores	Perguntas do EMMT
Desmotivação	1, 2, 3
Regulação Extrínscica Social	4, 5, 6
Regulação Extrínscica Material	7, 8, 9
Regulação Introjetada	10, 11, 12, 13
Regulação Identificada	14, 15, 16
Motivação Intrínscica	17, 18, 19

SATISFAÇÃO NO TRABALHO – EST

Fatores	Perguntas do EST
Satisfação com Colegas	1, 4, 14
Satisfação com o Salário	3,6,11
Satisfação com a chefia	10,12,15
Satisfação com a natureza do trabalho	5,8,13
Satisfação com as promoções	2,7,9

ESTRESSE NO TRABALHO – EET

Fatores	Perguntas do EET
Autonomia e controle	1,2,3,6,13,22
Papéis e ambiente de trabalho	5,8,9,10,19
Relacionamento com o chefe	4,11,12,15,20
Relacionamento interpessoal	7,14,18
Reconhecimento e valorização	16,17,21,23

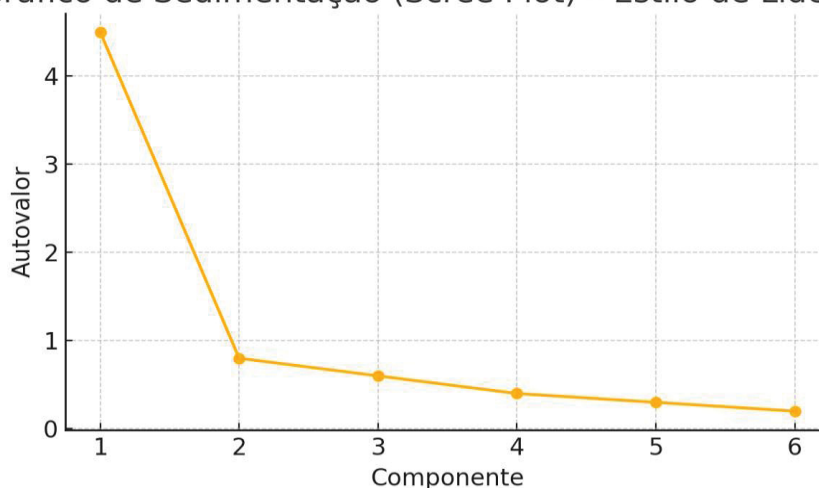
APÊNDICE F - FIGURAS COMPLEMENTARES À SEÇÃO 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUCTOS

Os gráficos apresentados a seguir complementam as análises estatísticas descritas no corpo da dissertação. Tais representações visuais foram produzidas com o objetivo de documentar e ilustrar as etapas de verificação das propriedades psicométricas dos constructos analisados, especialmente no que se refere à unidimensionalidade, correlação entre fatores e padrões de variação dos escores. Embora suas interpretações principais já estejam descritas nas seções correspondentes à análise descritiva e à validação dos instrumentos, a inserção dessas figuras visa assegurar a transparência metodológica e oferecer suporte visual adicional aos leitores e avaliadores da pesquisa. Todas as figuras foram elaboradas com base nos dados empíricos da amostra coletada e seguem os critérios técnicos estabelecidos pela literatura estatística aplicada às ciências sociais.

As Figuras 1 a 3, apresentadas neste apêndice, correspondem às análises exploratórias do constructo Estilo de Liderança, cujos resultados principais encontram-se descritos na Seção 4.2.1.”

FIGURA 1 – GRÁFICO DE SEDIMENTAÇÃO (SCREE PLOT) ESTILO DE LIDERANÇA

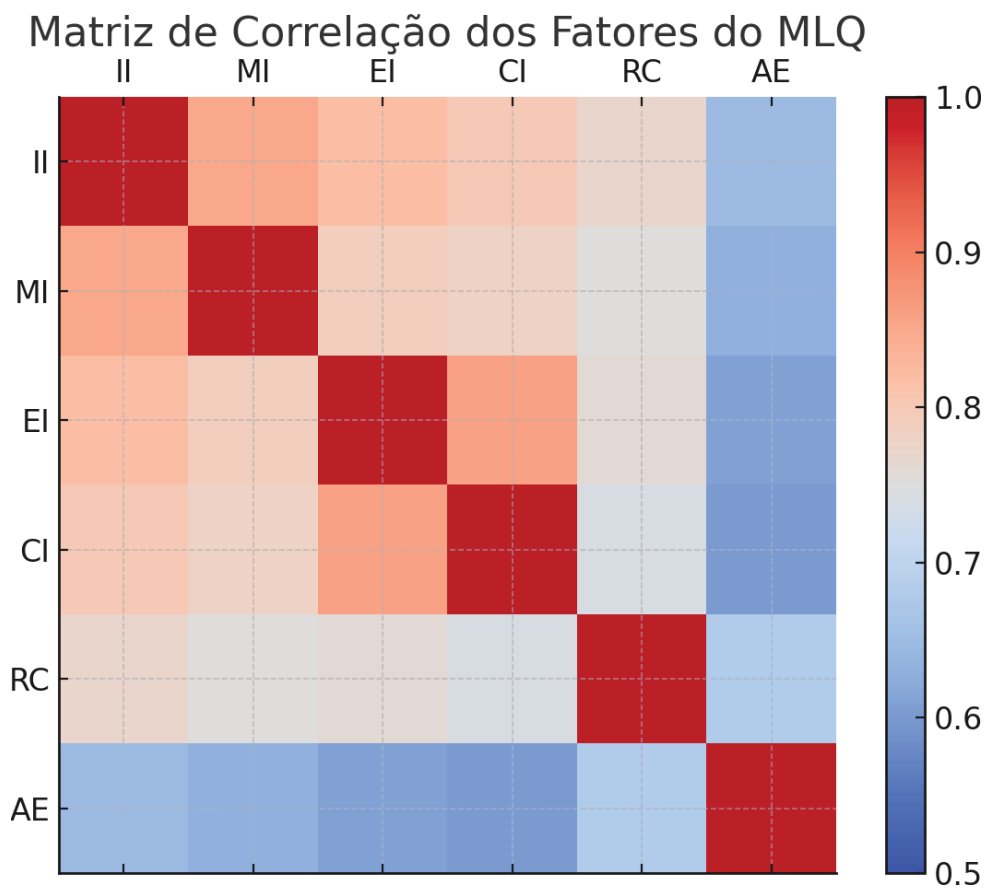
Gráfico de Sedimentação (Scree Plot) – Estilo de Liderança



FONTE: Dados da pesquisa.

O gráfico demonstra a queda acentuada no autovalor após o primeiro fator, confirmando a unidimensionalidade do constructo conforme análise paralela.

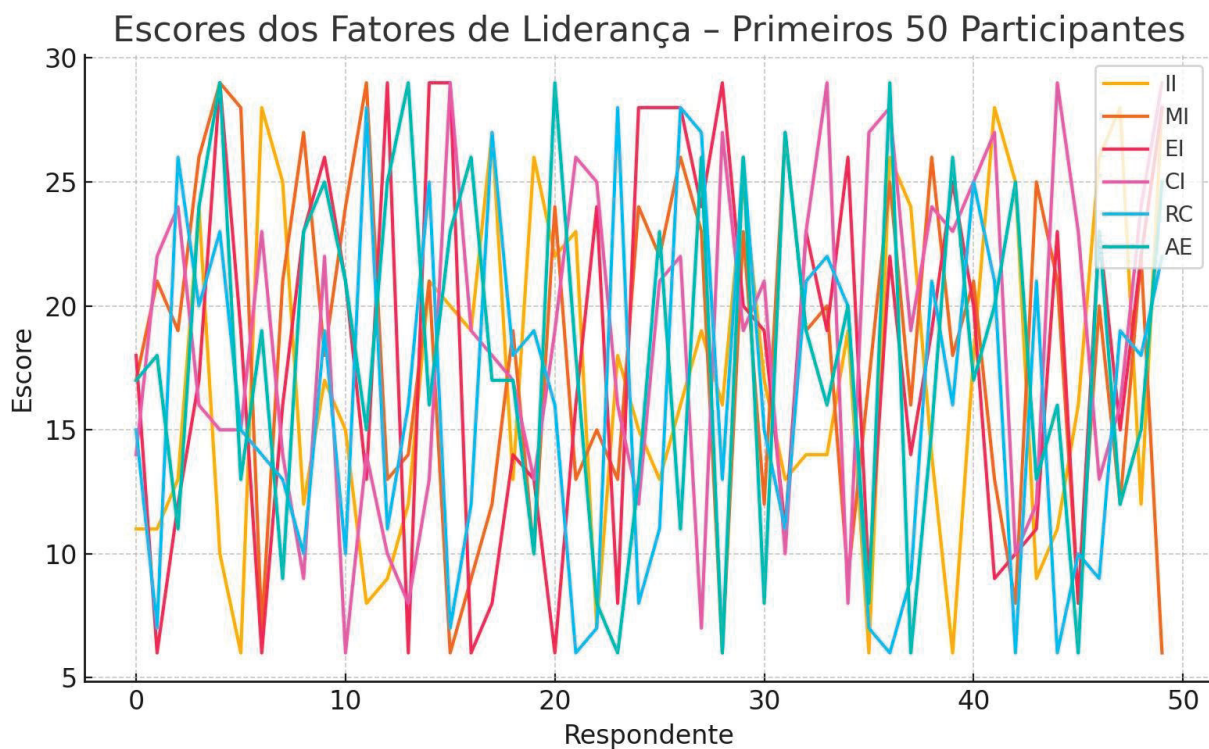
FIGURA 2 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS FATORES DO MLQ



FONTE: Dados da pesquisa.

As correlações elevadas entre os fatores reforçam a coesão interna e validade convergente do construto Estilo de Liderança na amostra analisada.

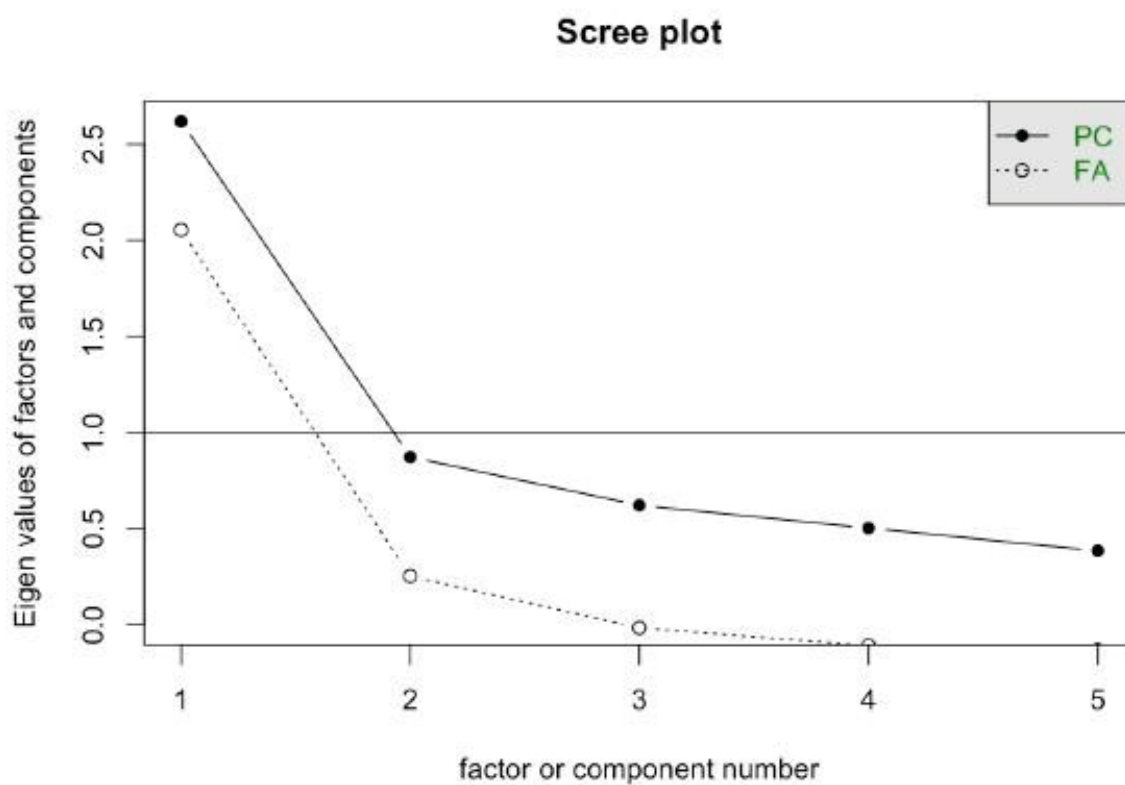
FIGURA 3 – EVOLUÇÃO DOS ESCORES DOS FATORES DE LIDERANÇA (50 PRIMEIROS CASOS)



FONTE: Dados da pesquisa.

A variação semelhante entre os fatores ao longo dos primeiros 50 participantes reforça a consistência de percepção entre os respondentes quanto aos comportamentos de liderança avaliados.

FIGURA 4 – GRÁFICO DE SEDIMENTAÇÃO (*SCREE PLOT*) REFERENTE À ANÁLISE FATORIAL DAS DIMENSÕES DE SATISFAÇÃO (EST)



FONTE: Dados da pesquisa (2025).

APÊNDICE G – ANÁLISE DE DADOS

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

Analise de dados

Prof. Frega

2025-04-28

- 1 Leitura e limpeza dos dados
- 2 Funções utilitárias para as análises
- 3 Codificação dos construtos e seus indicadores
 - 3.1 Estilos de liderança
 - 3.2 Satisfação no Trabalho
 - 3.3 Motivação
 - 3.4 Estresse ocupacional
- 4 Análise fatorial
 - 4.1 Estilos de liderança
 - 4.2 Motivação
 - 4.3 Satisfação
 - 4.4 Estresse
- 5 Equações estruturais
 - 5.1 Codificando os nomes dos indicadores
 - 5.2 Estruturando como sugerido na análise fatorial
 - 5.3 Baixo AVE de Satisfação sugere construto formativo
 - 5.4 Análise de bootstrap
 - 5.4.1 Validade discriminante
 - 5.4.2 Caminhos estruturais (relações diretas)
 - 5.4.3 Influências totais
 - 5.5 Desenho do modelo
- Referências

1 Leitura e limpeza dos dados

```
fname = "/Users/jfrega/Documents/R/MonicaBudni/Dados Coleta 24 04 25.xlsx"
read.xlsx(fname) -> df
colnames(df) -> cnames.original
openxlsx::int2col(1:ncol(df)) -> colnames(df)
# Grafia diferente na planilha
# Arrumando Às vezes -> Às vezes
which(df=="Às vezes", arr.ind = TRUE) -> w
df[w] = "Às vezes"
# Pegando os valores das escalas
l = list()
for (i in 4:ncol(df)) {
  l[[int2col(i)]] = unique(df[,i]) %>% sort
}

# Colocando as escalas em ordem
escala.1 = c(3, 4, 1, 2, 5)
l[["E"]][escala.1]
```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

```
## [1] "Nunca"           "Raramente"       "Às vezes"        "Frequentemente"
## [5] "Sempre"
```

```
escala.2 = c(6, 3, 2, 1, 5, 4, 7)
l[["Z"]][escala.2]
```

```
## [1] "Totalmente Insatisfeito" "Muito Insatisfeito"
## [3] "Insatisfeito"           "Indiferente"
## [5] "Satisfeito"             "Muito Satisfeito"
## [7] "Totalmente Satisfeito"
```

```
escala.3 = c(7, 5, 6, 3, 2, 4, 1)
l$AR[escala.3]
```

```
## [1] "Não concordo"           "Concordo muito pouco"
## [3] "Concordo um pouco"      "Concordo Moderadamente"
## [5] "Concordo Fortemente"    "Concordo Muito Fortemente"
## [7] "Concordo Completamente"
```

```
escala.4 = c(5, 4, 2, 1, 3)
l$BP[escala.4]
```

```
## [1] "Discordo Totalmente" "Discordo"          "Concordo em parte"
## [4] "Concordo"           "Concordo Totalmente"
```

```
# copiando base de dados
ddf = df
# transformando as escalas em numéricas
# E-Y
for(i in col2int("E"):col2int("Y")) {
  ddf[,i] = sapply(df[,i], function(x) which(x==l$E[escala.1])) %>% as.numeric
}
# Z-AN
for(i in col2int("Z"):col2int("AN")) {
  ddf[,i] = sapply(df[,i], function(x) which(x==l$Z[escala.2])) %>% as.numeric
}
# AO-BG
for(i in col2int("AO"):col2int("BG")) {
  ddf[,i] = sapply(df[,i], function(x) which(x==l$AR[escala.3])) %>% as.numeric
}
# BH-CD
for(i in col2int("BH"):col2int("CD")) {
  ddf[,i] = sapply(df[,i], function(x) which(x==l$BP[escala.4])) %>% as.numeric
}
```

2 Funções utilitárias para as análises

3 Codificação dos construtos e seus indicadores

3.1 Estilos de liderança

```
# Estilo de Liderança
# Pegando as colunas de cada construto
# Acertando as escalas conforme Janke e Garden (2010)
makeConstruct(
  data = ddf,
  list(
    `Influência Idealizada` = "E,L,S",
    `Motivação Inspiradora` = "F,M,T",
    `Estímulo Intelectual` = "G,N,U",
    `Consideração Individualizada` = "H,O,V",
    `Recompensa Contingente` = "I,P,W",
    `Administração pela Exceção` = "J,Q,X",
    `Laissez-Faire` = "K,R,Y"),
  function(x) {
    # Janke e Garden (2010) [escalas 1-5 -> 0-12]
    (x-1)*3
  }
) -> .estilos
.estilos$construtos %>% unlist %>% int2col %>% sort %>% table
```

E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

```
f = function(x) { c("Liderança Transformacional", "Liderança Transacional", "Não Liderança (Laissez-Faire)") [x] }
cbind(
  apply(.estilos$pontos[,1:4], 1, mean),
  apply(.estilos$pontos[,5:6], 1, mean),
  .estilos$pontos[,7]) -> .estilos$medias
.estilos$medias %>% apply(1, which.max) %>% f -> .estilos$lideranca
data.frame(ddf$D, .estilos$lideranca) %>% table %>% chisq.test()
```

```
##
## Pearson's Chi-squared test
##
## data: .
## X-squared = 1.0699, df = 2, p-value = 0.5857
```

```
data.frame(ddf$CE, .estilos$lideranca) -> .m; table(.m)[1:2,] %>% chisq.test()
```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

```
##
## Pearson's Chi-squared test
##
## data: .
## X-squared = 2.1983, df = 2, p-value = 0.3331
```

```
data.frame(ddf$CK, .estilos$lideranca) -> .m; table(.m)[,] %>% chisq.test()
```

```
##
## Pearson's Chi-squared test
##
## data: .
## X-squared = 1.4797, df = 4, p-value = 0.8302
```

```
# Apresentando os estilos
# Códigos compostos
getCodes(.estilos$pontos)
```

construto	contagem
Administração pela Exceção	61
Influência Idealizada	48
Laissez-Faire	27
Motivação Inspiradora	25
Consideração Individualizada	24
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora	21
Administração pela Exceção / Laissez-Faire	12
Estímulo Intelectual	12
Influência Idealizada / Administração pela Exceção	8
Influência Idealizada / Consideração Individualizada	8
Influência Idealizada / Estímulo Intelectual / Consideração Individualizada	6
Motivação Inspiradora / Administração pela Exceção	6
Recompensa Contingente	6
Consideração Individualizada / Administração pela Exceção	5
Consideração Individualizada / Recompensa Contingente	5
Influência Idealizada / Estímulo Intelectual	5
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Consideração Individualizada	5
Estímulo Intelectual / Consideração Individualizada	4
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual / Consideração Individualizada / Recompensa Contingente	4

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

construto	contagem
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual / Consideração Individualizada / Recompensa Contingente / Administração pela Exceção	4
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual / Consideração Individualizada / Recompensa Contingente / Administração pela Exceção / Laissez-Faire	4
Motivação Inspiradora / Consideração Individualizada	4
Influência Idealizada / Estímulo Intelectual / Administração pela Exceção	3
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Administração pela Exceção	3
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Consideração Individualizada / Administração pela Exceção	3
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Consideração Individualizada / Recompensa Contingente / Administração pela Exceção	3
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual / Administração pela Exceção	3
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Recompensa Contingente	3
Influência Idealizada / Recompensa Contingente	3
Motivação Inspiradora / Administração pela Exceção / Laissez-Faire	3
Motivação Inspiradora / Consideração Individualizada / Recompensa Contingente	3
Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual	3
Estímulo Intelectual / Laissez-Faire	2
Influência Idealizada / Consideração Individualizada / Administração pela Exceção	2
Influência Idealizada / Consideração Individualizada / Recompensa Contingente	2
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual / Consideração Individualizada / Administração pela Exceção	2
Motivação Inspiradora / Consideração Individualizada / Administração pela Exceção	2
Motivação Inspiradora / Laissez-Faire	2
Recompensa Contingente / Administração pela Exceção	2
Estímulo Intelectual / Administração pela Exceção / Laissez-Faire	1
Estímulo Intelectual / Consideração Individualizada / Recompensa Contingente	1
Estímulo Intelectual / Consideração Individualizada / Recompensa Contingente / Administração pela Exceção	1
Estímulo Intelectual / Recompensa Contingente	1
Influência Idealizada / Consideração Individualizada / Recompensa Contingente / Laissez-Faire	1
Influência Idealizada / Estímulo Intelectual / Administração pela Exceção / Laissez-Faire	1
Influência Idealizada / Estímulo Intelectual / Consideração Individualizada / Laissez-Faire	1
Influência Idealizada / Estímulo Intelectual / Consideração Individualizada / Recompensa Contingente	1

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

construto	contagem
Influência Idealizada / Estímulo Intelectual / Recompensa Contingente	1
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Consideração Individualizada / Recompensa Contingente	1
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual	1
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual / Consideração Individualizada	1
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual / Consideração Individualizada / Administração pela Exceção / Laissez-Faire	1
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual / Consideração Individualizada / Laissez-Faire	1
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual / Laissez-Faire	1
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual / Recompensa Contingente	1
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual / Recompensa Contingente / Administração pela Exceção / Laissez-Faire	1
Influência Idealizada / Motivação Inspiradora / Laissez-Faire	1
Influência Idealizada / Recompensa Contingente / Administração pela Exceção	1
Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual / Consideração Individualizada	1
Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual / Laissez-Faire	1
Motivação Inspiradora / Estímulo Intelectual / Recompensa Contingente	1
Motivação Inspiradora / Recompensa Contingente	1

```
# Códigos simples
getCodes(.estilos$pontos, unique = FALSE)
```

construto	contagem
Influência Idealizada	155
Administração pela Exceção	132
Motivação Inspiradora	116
Consideração Individualizada	100
Estímulo Intelectual	70
Laissez-Faire	60
Recompensa Contingente	51

```
.estilos$lideranca %>% table
```

Liderança Transacional	Liderança Transformacional	Não Liderança (Laissez-Faire)
89	212	70

3.2 Satisfação no Trabalho

```
# Satisfação no trabalho
# Pegando as colunas de cada construto
makeConstruct(
  data = ddf,
  list(
    `Satisfação com colegas` = "Z,AC,AM",
    `Satisfação com o salário` = "AB,AE,AJ",
    `Satisfação com a chefia` = "AI,AK,AN",
    `Satisfação com a natureza do trabalho` = "AD,AG,AL",
    `Satisfação com as promoções` = "AA,AF,AH"
  ),
  function(x) {
    # identidade
    x
  }
) -> .satisfacao
.satisfacao$construtos %>% unlist %>% int2col %>% sort %>% table
```

AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	Z
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

```
.satisfacao$pontos = .satisfacao$pontos/3
```

3.3 Motivação

```
# Motivação
# Pegando as colunas de cada construto
# está como
# `Motivação Intrínseca` = "DE,BF,BG"
# coluna DE não existe
makeConstruct(
  data = ddf,
  list(
    `Desmotivação` = "AO,AP,AQ",
    `Regulação Extrínseca Social` = "AR,AS,AT",
    `Regulação Extrínseca Material` = "AU,AV,AW",
    `Regulação Introjetada` = "AX,AY,AZ,BA",
    `Regulação Identificada` = "BB,BC,BD",
    `Motivação Intrínseca` = "BE,BF,BG"
  ), function(x) { x }
) -> .motivacao
.motivacao$construtos %>% unlist %>% int2col %>% sort %>% table
```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

```
.motivacao$pontos <- .motivacao$pontos / rep(c(3, 3, 3, 4, 3, 3), each = nrow(.motivacao$pontos))
.motivacao$IM = apply(.motivacao$pontos, 1, function(x) (sum(x[2:6])/5-x[1]) %% round(4))
```

3.4 Estresse ocupacional

```
# Estresse ocupacional
# Pegando as colunas de cada construto
#
#***** ERRO *****
# BV aparece duas vezes, BU e BX não aparecem e CE não é coluna numérica
#
which(is.na(ddf), arr.ind = TRUE)[,2] %% int2col() %% table
```

AS	C	CQ
2	171	351

```
makeConstruct(
  data = ddf,
  list(
    `Autonomia e controle` = "BH,BI,BJ,BM,BT,CC",
    `Papéis e ambiente de trabalho` = "BL,BO,BP,BQ,BZ",
    `Relacionamento com o chefe` = "BK,BR,BS,BV,CA",
    `Relacionamento interpessoal` = "BN,BU,BY",
    `Rescimento e valoração` = "BW,BX,CB,CD"
  ), function(x) { x }, debug = FALSE
) -> .estresse
.estresse$construtos %% unlist %% int2col %% sort %% table
```

BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

```
data.frame(Classe = df$CK, Estilos = .estilos$lideranca) %% table -> ..t; (..t/rowSums(..t))
%% round(4)
```

Classe/Estilos	Liderança Transacional	Liderança Transformacional	Não Liderança (Laissez-Faire)
Administrativa	0.2683	0.5854	0.1463
Assistencial (multiprofissionais não médicos)	0.2369	0.5582	0.2048
Médica	0.2346	0.6049	0.1605

4 Análise fatorial

A recomendação de Hair et al. (2014, p. 100) de um mínimo de 20 observações por variável analisada para a Análise Fatorial Exploratória foi atingido. Para cada estrutura verificou-se a adequação dos dados por meio do índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin — *Measure of Sampling Adequacy*) (HAIR et al., 2014, p. 101), “[...] This index ranges from 0 to 1, reaching 1 when each variable is perfectly predicted without error by the other variables. The measure can be interpreted with the following guidelines: .80 or above, meritorious; .70 or above, middling; .60 or above, mediocre; .50 or above, miserable; and below .50, unacceptable [...]”.

Outras observações relevantes a respeito de análise fatorial exploratória podem ser encontradas em Field et al. (2012, cap. 17, p. 749).

4.1 Estilos de liderança

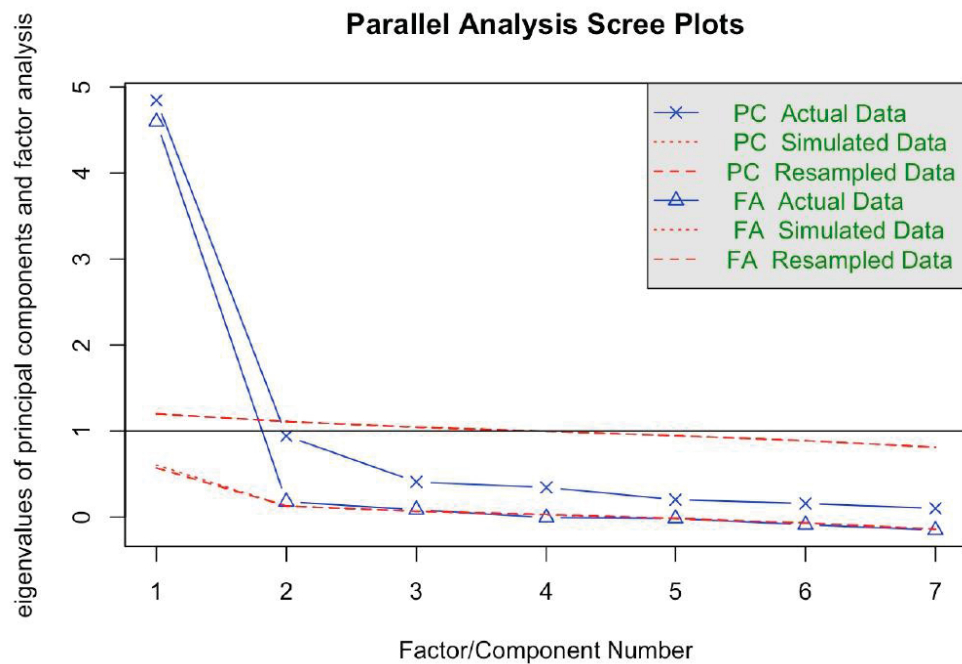
```
library(psych)
# Adequação dos dados para análise fatorial
psych::KMO(.estilos$pontos)
```

```
## Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy
## Call: psych::KMO(r = .estilos$pontos)
## Overall MSA = 0.9
## MSA for each item =
##      Influência Idealizada      Motivação Inspiradora
##              0.88              0.90
##      Estímulo Intelectual Consideração Individualizada
##              0.93              0.86
##      Recompensa Contingente Administração pela Exceção
##              0.91              0.95
##      Laissez-Faire
##              0.85
```

```
# OK, o construto é reflexivo
# quantos fatores?
psych::fa.parallel(.estilos$pontos)
```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados



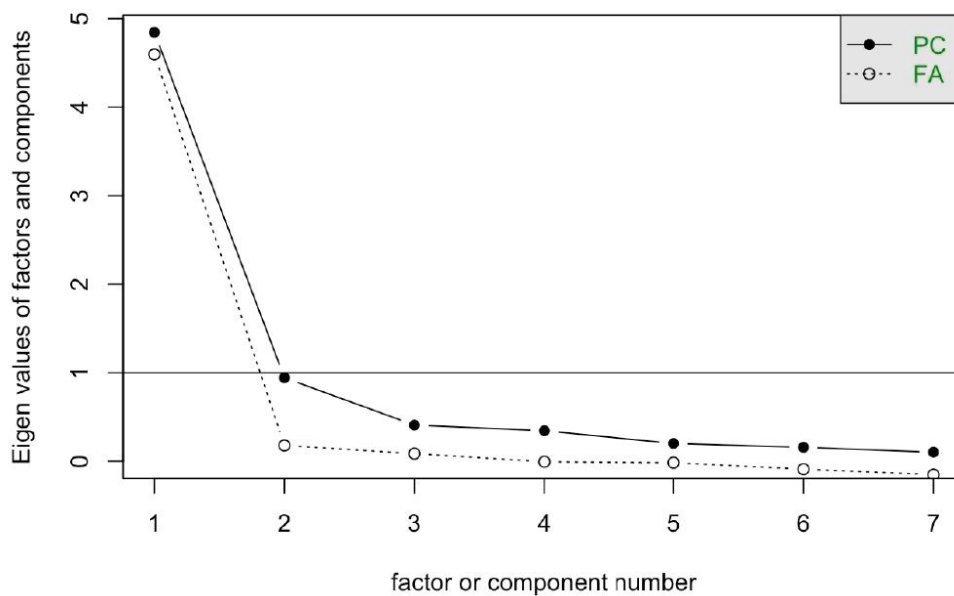
```
## Parallel analysis suggests that the number of factors = 1 and the number of components = 1
```

```
psych::fa(.estilos$pontos[,1:6], nfactors = 1, rotate = "oblimin", fm = "ml") -> estilospc
# o scree plot também indica apenas um único fator
psych::scree(.estilos$pontos)
```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

Scree plot



```
#.estilos$pontos %>% pc() -> estilospc
# Todas as variáveis tiveram carregamento satisfatório em um único fator
estilospc$loadings
```

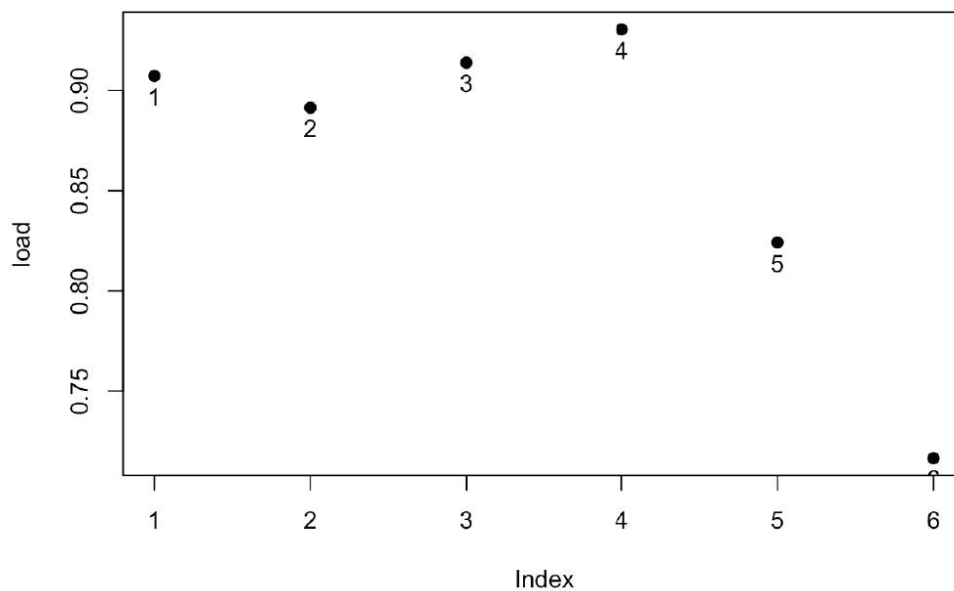
```
##
## Loadings:
##
##          ML1
## Influência Idealizada    0.907
## Motivação Inspiradora    0.891
## Estímulo Intelectual     0.914
## Consideração Individualizada 0.930
## Recompensa Contingente    0.824
## Administração pela Exceção 0.717
##
##          ML1
## SS loadings    4.511
## Proportion Var 0.752
```

```
estilospc %>% plot
```

14/09/2025, 12:36

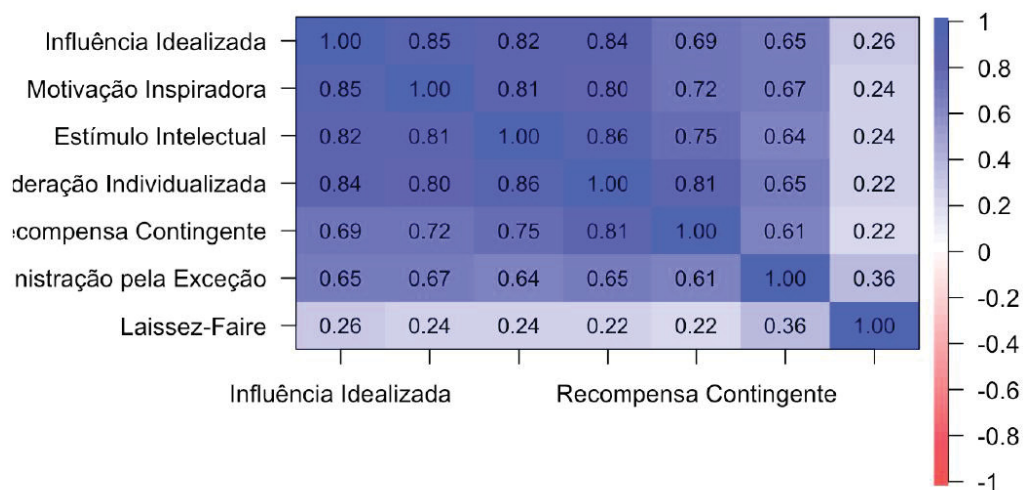
Análise de dados

Factor Analysis



```
psych::cor.plot(cor(.estilos$pontos), cex = 0.6)
```

Correlation plot



14/09/2025, 12:36

Análise de dados

```
# Retirar Administração pela exceção parece melhorar muito Levemente o construto
psych::alpha(.estilos$pontos[,1:6])
```

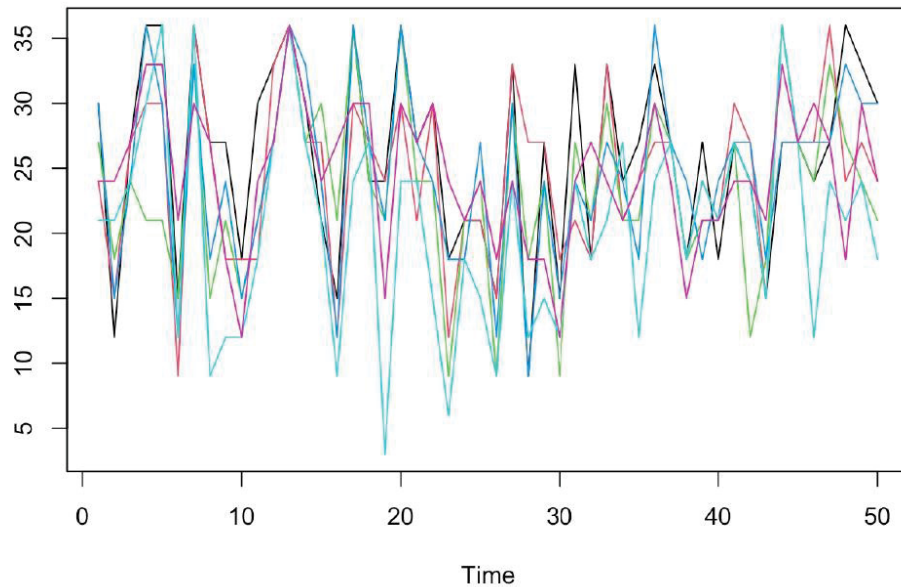
```
## Number of categories should be increased in order to count frequencies.
```

```
##
## Reliability analysis
## Call: psych::alpha(x = .estilos$pontos[, 1:6])
##
##      raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N   ase mean  sd median_r
##      0.95      0.95   0.94      0.75  18 0.0041   22 7.7    0.75
##
##      95% confidence boundaries
##              lower alpha upper
## Feldt      0.94  0.95  0.95
## Duhachek   0.94  0.95  0.95
##
## Reliability if an item is dropped:
##      raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N alpha se
## Influência Idealizada      0.93      0.93   0.92      0.73  14  0.0052
## Motivação Inspiradora      0.93      0.93   0.93      0.73  14  0.0052
## Estímulo Intelectual      0.93      0.93   0.93      0.73  14  0.0054
## Consideração Individualizada 0.93      0.93   0.92      0.72  13  0.0056
## Recompensa Contingente      0.94      0.94   0.93      0.76  16  0.0045
## Administração pela Exceção   0.95      0.95   0.95      0.80  20  0.0041
##
##              var.r med.r
## Influência Idealizada  0.0075  0.74
## Motivação Inspiradora  0.0091  0.72
## Estímulo Intelectual   0.0078  0.71
## Consideração Individualizada 0.0070  0.71
## Recompensa Contingente  0.0089  0.80
## Administração pela Exceção 0.0032  0.81
##
## Item statistics
##              n raw.r std.r r.cor r.drop mean  sd
## Influência Idealizada  371  0.91  0.91  0.90  0.87  24  8.9
## Motivação Inspiradora  371  0.91  0.91  0.90  0.87  23  8.6
## Estímulo Intelectual   371  0.92  0.92  0.90  0.88  22  8.9
## Consideração Individualizada 371  0.94  0.93  0.93  0.90  22  9.5
## Recompensa Contingente  371  0.87  0.86  0.83  0.80  19  9.4
## Administração pela Exceção 371  0.77  0.79  0.72  0.70  24  6.4
```

```
.estilos$pontos[1:50,c(1:6)] %>% plot.ts(plot.type = "single", col = c(1:6))
```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados



4.2 Motivação

```
# Construto com pouca adequação para análise fatorial
# provavelmente é formativo
psych::KMO(.motivacao$pontos)
```

```
## Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy
## Call: psych::KMO(r = .motivacao$pontos)
## Overall MSA = 0.65
## MSA for each item =
##           Desmotivação  Regulação Extrínscica Social
##                0.70                0.69
## Regulação Extrínscica Material  Regulação Introjetada
##                0.65                0.64
##           Regulação Identificada  Motivação Intrínscica
##                0.61                0.66
```

```
psych::alpha(.motivacao$pontos, check.keys = TRUE)
```

```
## Number of categories should be increased in order to count frequencies.
```

```
## Warning in psych::alpha(.motivacao$pontos, check.keys = TRUE): Some items were negatively
## correlated with the first principal component and were automatically reversed.
## This is indicated by a negative sign for the variable name.
```

```
##
## Reliability analysis
## Call: psych::alpha(x = .motivacao$pontos, check.keys = TRUE)
##
##      raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N   ase mean   sd median_r
##           0.6      0.55   0.63      0.17 1.2 0.025 3.5 0.66    0.17
##
##      95% confidence boundaries
##           lower alpha upper
## Feldt      0.53   0.6 0.66
## Duhachek   0.55   0.6 0.65
##
## Reliability if an item is dropped:
##
##      raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N
## Desmotivação-      0.61      0.64   0.67      0.259 1.75
## Regulação Extrínscica Social      0.61      0.47   0.58      0.152 0.90
## Regulação Extrínscica Material      0.61      0.47   0.56      0.148 0.87
## Regulação Introjetada      0.49      0.35   0.46      0.095 0.53
## Regulação Identificada      0.40      0.49   0.54      0.164 0.98
## Motivação Intrínscica      0.48      0.54   0.59      0.192 1.19
##
##      alpha se var.r med.r
## Desmotivação-      0.027 0.049 0.326
## Regulação Extrínscica Social      0.025 0.088 0.117
## Regulação Extrínscica Material      0.022 0.086 0.160
## Regulação Introjetada      0.030 0.072 0.051
## Regulação Identificada      0.043 0.050 0.225
## Motivação Intrínscica      0.035 0.053 0.225
##
## Item statistics
##
##      n raw.r std.r r.cor r.drop mean   sd
## Desmotivação-      371 0.28 0.28 0.043 0.15 6.8 0.54
## Regulação Extrínscica Social      371 0.26 0.60 0.469 0.13 1.2 0.54
## Regulação Extrínscica Material      371 0.37 0.61 0.495 0.16 1.4 0.88
## Regulação Introjetada      371 0.69 0.77 0.756 0.54 2.3 0.88
## Regulação Identificada      371 0.83 0.57 0.511 0.60 5.0 1.67
## Motivação Intrínscica      371 0.78 0.48 0.368 0.49 4.5 1.73
```

4.3 Satisfação

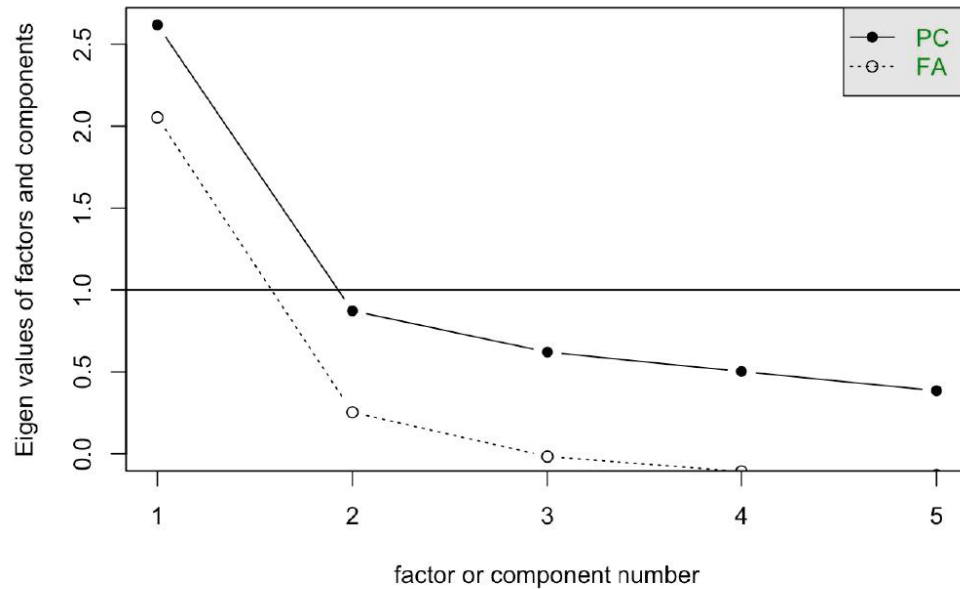
```
# Satisfação parece adequado para análise fatorial
psych::KMO(.satisfacao$pontos)
```

```
## Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy
## Call: psych::KMO(r = .satisfacao$pontos)
## Overall MSA = 0.77
## MSA for each item =
##      Satisfação com colegas      Satisfação com o salário
##           0.80           0.73
##      Satisfação com a chefia Satisfação com a natureza do trabalho
##           0.83           0.81
##      Satisfação com as promoções
##           0.73
```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

```
# indica um único fator
psych::scree(.satisfacao$pontos)
```

Scree plot

```
# todas as variáveis contribuem para o construto
psych::alpha(.satisfacao$pontos, check.keys = TRUE)
```

```
## Number of categories should be increased in order to count frequencies.
```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

```
##
## Reliability analysis
## Call: psych::alpha(x = .satisfacao$pontos, check.keys = TRUE)
##
##      raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N   ase mean   sd median_r
##      0.76      0.77      0.75      0.4 3.3 0.019 4.4 0.89    0.39
##
##      95% confidence boundaries
##              lower alpha upper
## Feldt      0.72 0.76 0.8
## Duhachek 0.73 0.76 0.8
##
## Reliability if an item is dropped:
##
##      raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N
## Satisfação com colegas      0.73      0.74      0.70      0.41 2.8
## Satisfação com o salário      0.73      0.73      0.68      0.41 2.8
## Satisfação com a chefia      0.76      0.76      0.72      0.44 3.2
## Satisfação com a natureza do trabalho 0.70      0.71      0.67      0.38 2.4
## Satisfação com as promoções      0.68      0.70      0.64      0.37 2.3
##
##      alpha se var.r med.r
## Satisfação com colegas      0.023 0.0150 0.40
## Satisfação com o salário      0.023 0.0036 0.39
## Satisfação com a chefia      0.020 0.0112 0.44
## Satisfação com a natureza do trabalho 0.025 0.0150 0.36
## Satisfação com as promoções      0.027 0.0065 0.39
##
## Item statistics
##
##      n raw.r std.r r.cor r.drop mean sd
## Satisfação com colegas      371 0.67 0.70 0.58 0.50 5.0 1.1
## Satisfação com o salário      371 0.73 0.71 0.62 0.53 3.8 1.4
## Satisfação com a chefia      371 0.66 0.65 0.51 0.44 5.2 1.3
## Satisfação com a natureza do trabalho 371 0.74 0.76 0.68 0.60 4.8 1.1
## Satisfação com as promoções      371 0.79 0.78 0.73 0.63 3.3 1.3
```

4.4 Estresse

```
# adequado para análise fatorial
psych::KMO(.estresse$pontos)
```

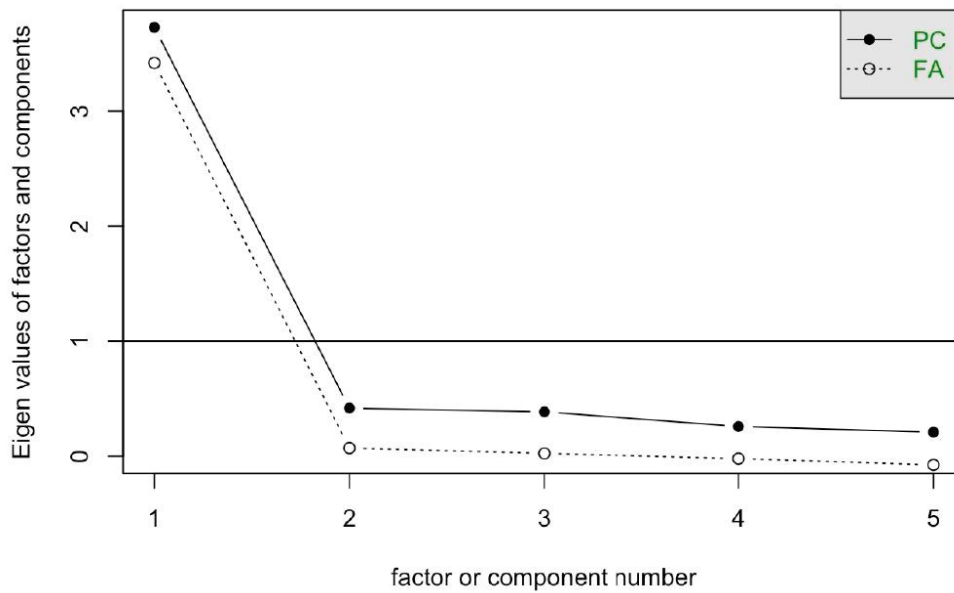
```
## Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy
## Call: psych::KMO(r = .estresse$pontos)
## Overall MSA = 0.88
## MSA for each item =
##      Autonomia e controle Papéis e ambiente de trabalho
##      0.87      0.86
##      Relacionamento com o chefe Relacionamento interpessoal
##      0.89      0.92
##      Rescimento e valorização
##      0.89
```

```
# apenas um fator
psych::scree(.estresse$pontos)
```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

Scree plot



```
# todas as variáveis contribuem para o fator  
psych::alpha(.estresse$pontos)
```

```
## Number of categories should be increased in order to count frequencies.
```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

```
##
## Reliability analysis
## Call: psych::alpha(x = .estresse$pontos)
##
##      raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N   ase mean  sd median_r
##           0.9      0.91      0.9      0.68  11 0.007  10 3.4      0.69
##
##      95% confidence boundaries
##           lower alpha upper
## Feldt      0.88  0.9  0.92
## Duhachek  0.89  0.9  0.92
##
## Reliability if an item is dropped:
##
##      raw_alpha std.alpha G6(smc) average_r S/N
## Autonomia e controle      0.88      0.89      0.87      0.68 8.5
## Papéis e ambiente de trabalho 0.86      0.88      0.85      0.65 7.5
## Relacionamento com o chefe    0.87      0.89      0.87      0.67 8.1
## Relacionamento interpessoal  0.90      0.91      0.89      0.71 9.7
## Rescimento e valorção        0.88      0.90      0.88      0.69 9.1
##
##      alpha se  var.r med.r
## Autonomia e controle    0.0088 0.0022 0.69
## Papéis e ambiente de trabalho 0.0101 0.0019 0.63
## Relacionamento com o chefe 0.0095 0.0036 0.66
## Relacionamento interpessoal 0.0081 0.0031 0.71
## Rescimento e valorção    0.0082 0.0040 0.69
##
## Item statistics
##
##      n raw.r std.r r.cor r.drop mean  sd
## Autonomia e controle    371  0.89  0.86  0.83  0.79 14.6 5.1
## Papéis e ambiente de trabalho 371  0.91  0.90  0.88  0.85 10.8 3.9
## Relacionamento com o chefe 371  0.89  0.88  0.84  0.81 10.6 4.6
## Relacionamento interpessoal 371  0.79  0.83  0.75  0.72  6.1 2.5
## Rescimento e valorção    371  0.83  0.84  0.79  0.75  9.0 3.4
```

5 Equações estruturais

Análise conforme Hair et al. (2021).

5.1 Codificando os nomes dos indicadores

```
library(semnr)
```

```
## Warning: package 'semnr' was built under R version 4.3.3
```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

```

library(openxlsx)
.estilos$pontos -> df1
colnames(df1) = paste("Estilos_", 1:ncol(df1), sep = "")
colnames(df1) = "Inf_Idealiz Motiv_Insp Estim_Intelec Consid_Indiv Rec_Conting Adm_Excec Lais
sez_Faire" %>% strsplit(split = " ") %>% unlist

.motivacao$pontos -> df2
colnames(df2) = paste("Motiv_", 1:ncol(df2), sep = "")
colnames(df2) = "Desmotiv Reg_Ext_Social Reg_Ext_Material Reg_Introj Reg_Identif Motiv_Intrin
s" %>% strsplit(split = " ") %>% unlist

.satisfacao$pontos -> df3
colnames(df3) = paste("Satisf_", 1:ncol(df3), sep = "")
colnames(df3) = "Satisf_Colegas Satisf_Salario Satisf_Chefia Satisf_Natur_Trab Satisf_Promo"
%>% strsplit(split = " ") %>% unlist

.estresse$pontos -> df4
colnames(df4) = paste("Estresse_", 1:ncol(df4), sep = "")
colnames(df4) = "Autonom_Controlo Papeis_Ambiente_Trab Relac_Chefe Relac_Interpess Crescim_Va
loracao" %>% strsplit(split = " ") %>% unlist

dfTudo = cbind(df1, df2, df3, df4)

```

5.2 Estruturando como sugerido na análise fatorial

```

construtos = constructs(
  reflective("Estilos", colnames(df1)),
  reflective("Satisfacao", colnames(df3)),
  composite("Motivacao", colnames(df2), weights = mode_B),
  reflective("Estresse", colnames(df4))
)
relacoes = relationships(
  paths(from = "Estilos", to = c("Satisfacao", "Motivacao", "Estresse")),
  paths(from = "Satisfacao", to = c("Motivacao", "Estresse")),
  paths(from = "Motivacao", to = "Estresse")
)
mobi_pls <- estimate_pls(
  data = dfTudo,
  measurement_model = construtos,
  structural_model = relacoes,
  inner_weights = path_weighting
)

```

```
## Generating the semnr model
```

```
## All 371 observations are valid.
```

```
mobi_pls %>% summary
```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

```
##
## Results from package seminr (2.3.3)
##
## Path Coefficients:
##           Satisfacao Motivacao Estresse
## R^2           0.616      0.300      0.648
## AdjR^2         0.615      0.296      0.645
## Estilos        0.785     -0.291      0.146
## Satisfacao      .         0.745     -0.921
## Motivacao       .         .         0.012
##
## Reliability:
##           alpha rhoC  AVE  rhoA
## Estilos    0.915 0.926 0.657 0.952
## Satisfacao 0.770 0.751 0.390 0.789
## Motivacao  0.548 0.165 0.281 1.000
## Estresse   0.914 0.914 0.683 0.923
##
## Alpha, rhoC, and rhoA should exceed 0.7 while AVE should exceed 0.5
```

```
#mobi_pls$outer_loadings
```

5.3 Baixo AVE de Satisfação sugere construto formativo

```
construtos = constructs(
  reflective("Estilos", colnames(df1)),
  composite("Satisfacao", colnames(df3), weights = mode_B),
  composite("Motivacao", colnames(df2), weights = mode_B),
  reflective("Estresse", colnames(df4))
)
relacoes = relationships(
  paths(from = "Estilos", to = c("Satisfacao", "Motivacao", "Estresse")),
  paths(from = "Satisfacao", to = c("Motivacao", "Estresse")),
  paths(from = "Motivacao", to = "Estresse")
)
mobi_pls <- estimate_pls(
  data = dfTudo,
  measurement_model = construtos,
  structural_model = relacoes,
  inner_weights = path_weighting
)
```

```
## Generating the seminr model
```

```
## All 371 observations are valid.
```

```
mobi_pls %>% summary
```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

```
##
## Results from package semnr (2.3.3)
##
## Path Coefficients:
##           Satisfacao Motivacao Estresse
## R^2           0.657      0.196      0.529
## AdjR^2         0.656      0.191      0.525
## Estilos        0.811     -0.168     -0.012
## Satisfacao      .         0.568     -0.643
## Motivacao       .         .         -0.145
##
## Reliability:
##           alpha rhoC  AVE  rhoA
## Estilos    0.915 0.925 0.657 0.953
## Satisfacao 0.770 0.782 0.433 1.000
## Motivacao  0.548 0.120 0.275 1.000
## Estresse   0.914 0.914 0.683 0.927
##
## Alpha, rhoC, and rhoA should exceed 0.7 while AVE should exceed 0.5
```

5.4 Análise de bootstrap

Foi feita a análise padrão usando 5.000 reamostragens.

```
system.time(
boot_mobi_pls <- bootstrap_model(seminr_model = mobi_pls,
                                nboot = 5000,
                                cores = 2)
)
```

```
## Bootstrapping model using semnr...
```

```
## SEMinR Model successfully bootstrapped
```

```
##   user  system elapsed
## 0.091   0.094  81.228
```

```
boot_mobi_pls %>% summary
```

```

##
## Results from Bootstrap resamples: 5000
##
## Bootstrapped Structural Paths:
##
## Original Est. Bootstrap Mean Bootstrap SD T Stat.
## Estilos -> Satisfacao 0.811 0.811 0.021 38.146
## Estilos -> Motivacao -0.168 -0.168 0.115 -1.467
## Estilos -> Estresse -0.012 -0.005 0.075 -0.155
## Satisfacao -> Motivacao 0.568 0.570 0.163 3.482
## Satisfacao -> Estresse -0.643 -0.648 0.087 -7.396
## Motivacao -> Estresse -0.145 -0.141 0.079 -1.847
##
## 2.5% CI 97.5% CI
## Estilos -> Satisfacao 0.768 0.851
## Estilos -> Motivacao -0.381 0.073
## Estilos -> Estresse -0.157 0.138
## Satisfacao -> Motivacao 0.341 0.778
## Satisfacao -> Estresse -0.810 -0.474
## Motivacao -> Estresse -0.268 -0.005
##
## Bootstrapped Weights:
##
## Original Est. Bootstrap Mean Bootstrap SD
## Inf_Idealiz -> Estilos 0.204 0.203 0.006
## Motiv_Insp -> Estilos 0.191 0.191 0.006
## Estim_Intelec -> Estilos 0.185 0.185 0.005
## Consid_Indiv -> Estilos 0.202 0.202 0.006
## Rec_Conting -> Estilos 0.170 0.170 0.006
## Adm_Excec -> Estilos 0.148 0.148 0.008
## Laissez_Faire -> Estilos 0.057 0.057 0.015
## Satisf_Colegas -> Satisfacao 0.154 0.155 0.044
## Satisf_Salario -> Satisfacao 0.014 0.012 0.042
## Satisf_Chefia -> Satisfacao 0.706 0.704 0.043
## Satisf_Natur_Trab -> Satisfacao 0.277 0.274 0.051
## Satisf_Promo -> Satisfacao 0.119 0.120 0.050
## Desmotiv -> Motivacao -0.472 -0.445 0.160
## Reg_Ext_Social -> Motivacao 0.085 0.075 0.099
## Reg_Ext_Material -> Motivacao 0.006 0.011 0.124
## Reg_Introj -> Motivacao -0.142 -0.137 0.147
## Reg_Identif -> Motivacao 0.121 0.114 0.154
## Motiv_Intrins -> Motivacao 0.727 0.686 0.206
## Autonom_Control -> Estresse 0.250 0.249 0.011
## Papeis_Ambiente_Trab -> Estresse 0.234 0.235 0.008
## Relac_Chefe -> Estresse 0.275 0.275 0.011
## Relac_Interpers -> Estresse 0.182 0.183 0.012
## Crescim_Valoracao -> Estresse 0.213 0.213 0.011
##
## T Stat. 2.5% CI 97.5% CI
## Inf_Idealiz -> Estilos 34.192 0.192 0.216
## Motiv_Insp -> Estilos 34.666 0.180 0.202
## Estim_Intelec -> Estilos 35.789 0.175 0.196
## Consid_Indiv -> Estilos 36.084 0.191 0.213
## Rec_Conting -> Estilos 27.978 0.158 0.182
## Adm_Excec -> Estilos 18.016 0.132 0.164
## Laissez_Faire -> Estilos 3.957 0.027 0.084
## Satisf_Colegas -> Satisfacao 3.514 0.068 0.240
## Satisf_Salario -> Satisfacao 0.341 -0.069 0.094
## Satisf_Chefia -> Satisfacao 16.561 0.616 0.784

```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

```

## Satisf_Natur_Trab -> Satisfacao    5.411    0.173    0.373
## Satisf_Promo -> Satisfacao         2.386    0.024    0.220
## Desmotiv -> Motivacao             -2.953   -0.654   -0.213
## Reg_Ext_Social -> Motivacao         0.857   -0.126    0.263
## Reg_Ext_Material -> Motivacao       0.049   -0.229    0.254
## Reg_Introj -> Motivacao            -0.963   -0.413    0.160
## Reg_Identif -> Motivacao           0.785   -0.185    0.412
## Motiv_Intrins -> Motivacao          3.530    0.386    0.931
## Autonom_Control -> Estresse        22.434    0.229    0.272
## Papeis_Ambiente_Trab -> Estresse   29.892    0.220    0.251
## Relac_Chefe -> Estresse            24.230    0.254    0.298
## Relac_Interpers -> Estresse        15.732    0.158    0.204
## Crescim_Valoracao -> Estresse      19.751    0.192    0.234
##
## Bootstrapped Loadings:
##                                     Original Est. Bootstrap Mean Bootstrap SD
## Inf_Idealiz -> Estilos              0.959          0.958          0.021
## Motiv_Insp -> Estilos                0.900          0.899          0.024
## Estim_Intelec -> Estilos             0.873          0.872          0.024
## Consid_Indiv -> Estilos              0.950          0.949          0.020
## Rec_Conting -> Estilos               0.803          0.802          0.034
## Adm_Excec -> Estilos                 0.698          0.698          0.042
## Laissez_Faire -> Estilos             0.271          0.268          0.071
## Satisf_Colegas -> Satisfacao         0.609          0.608          0.051
## Satisf_Salario -> Satisfacao         0.423          0.421          0.062
## Satisf_Chefia -> Satisfacao          0.914          0.912          0.019
## Satisf_Natur_Trab -> Satisfacao      0.680          0.676          0.052
## Satisf_Promo -> Satisfacao           0.562          0.560          0.053
## Desmotiv -> Motivacao               -0.674         -0.643          0.185
## Reg_Ext_Social -> Motivacao          -0.110         -0.104          0.134
## Reg_Ext_Material -> Motivacao        -0.094         -0.087          0.118
## Reg_Introj -> Motivacao              0.156          0.150          0.116
## Reg_Identif -> Motivacao             0.615          0.583          0.161
## Motiv_Intrins -> Motivacao           0.879          0.831          0.202
## Autonom_Control -> Estresse          0.885          0.881          0.030
## Papeis_Ambiente_Trab -> Estresse     0.830          0.831          0.027
## Relac_Chefe -> Estresse              0.977          0.973          0.031
## Relac_Interpers -> Estresse          0.646          0.649          0.051
## Crescim_Valoracao -> Estresse        0.756          0.757          0.047
##
##                                     T Stat. 2.5% CI 97.5% CI
## Inf_Idealiz -> Estilos              45.776    0.915    0.997
## Motiv_Insp -> Estilos                37.254    0.850    0.945
## Estim_Intelec -> Estilos             36.982    0.824    0.916
## Consid_Indiv -> Estilos              48.314    0.909    0.987
## Rec_Conting -> Estilos               23.727    0.732    0.864
## Adm_Excec -> Estilos                 16.579    0.614    0.776
## Laissez_Faire -> Estilos              3.820    0.124    0.400
## Satisf_Colegas -> Satisfacao         11.927    0.503    0.703
## Satisf_Salario -> Satisfacao          6.797    0.293    0.539
## Satisf_Chefia -> Satisfacao          48.981    0.872    0.945
## Satisf_Natur_Trab -> Satisfacao      13.170    0.565    0.770
## Satisf_Promo -> Satisfacao          10.522    0.451    0.658
## Desmotiv -> Motivacao               -3.640   -0.807   -0.489
## Reg_Ext_Social -> Motivacao          -0.823   -0.343    0.180
## Reg_Ext_Material -> Motivacao        -0.797   -0.298    0.161
## Reg_Introj -> Motivacao              1.345   -0.072    0.375

```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

```

## Reg_Identif -> Motivacao      3.820  0.361  0.770
## Motiv_Intrins -> Motivacao    4.354  0.702  0.948
## Autonom_Control -> Estresse  29.744  0.820  0.939
## Papeis_Ambiente_Trab -> Estresse 31.218  0.778  0.881
## Relac_Chefe -> Estresse      31.650  0.911  1.032
## Relac_Interpers -> Estresse   12.730  0.545  0.741
## Crescim_Valoracao -> Estresse  15.975  0.658  0.842
##
## Bootstrapped HTMT:
##
## Original Est. Bootstrap Mean Bootstrap SD 2.5% CI
## Estilos -> Satisfacao      0.738      0.738      0.034  0.669
## Estilos -> Motivacao       0.324      0.339      0.054  0.238
## Estilos -> Estresse        0.562      0.562      0.040  0.481
## Satisfacao -> Motivacao     0.511      0.523      0.053  0.420
## Satisfacao -> Estresse     0.780      0.780      0.040  0.700
## Motivacao -> Estresse      0.407      0.412      0.051  0.312
##
## 97.5% CI
## Estilos -> Satisfacao      0.802
## Estilos -> Motivacao       0.446
## Estilos -> Estresse        0.636
## Satisfacao -> Motivacao     0.629
## Satisfacao -> Estresse     0.853
## Motivacao -> Estresse      0.511
##
## Bootstrapped Total Paths:
##
## Original Est. Bootstrap Mean Bootstrap SD 2.5% CI
## Estilos -> Satisfacao      0.811      0.811      0.021  0.768
## Estilos -> Motivacao       0.292      0.295      0.089  0.171
## Estilos -> Estresse       -0.575     -0.576      0.039 -0.647
## Satisfacao -> Motivacao     0.568      0.570      0.163  0.341
## Satisfacao -> Estresse     -0.726     -0.733      0.072 -0.864
## Motivacao -> Estresse     -0.145     -0.141      0.079 -0.268
##
## 97.5% CI
## Estilos -> Satisfacao      0.851
## Estilos -> Motivacao       0.414
## Estilos -> Estresse       -0.495
## Satisfacao -> Motivacao     0.778
## Satisfacao -> Estresse     -0.586
## Motivacao -> Estresse     -0.005

```

5.4.1 Validade discriminante

A análise de validade discriminante (HTMT) indica que todos os construtos possuem essa validade (HTMT<0.85)

```

Bootstrapped HTMT:
##
## Original Est. Bootstrap Mean Bootstrap SD 2.5% CI 97.5% CI
## Estilos -> Satisfacao      0.738      0.740      0.030  0.681  0.796
## Estilos -> Motivacao       0.324      0.327      0.050  0.231  0.415
## Estilos -> Estresse        0.562      0.563      0.044  0.486  0.647
## Satisfacao -> Motivacao     0.511      0.517      0.047  0.427  0.603
## Satisfacao -> Estresse     0.780      0.778      0.035  0.718  0.855
## Motivacao -> Estresse      0.407      0.412      0.051  0.318  0.511

```

5.4.2 Caminhos estruturais (relações diretas)

Os caminhos estruturais (Bootstrapped Structural Paths) sugerem relações significativas entre

		Original Est.	Bootstrap Mean	Bootstrap SD	T Stat.	2.5% CI	97.5% CI
Estilos	-> Satisfacao	0.811	0.813	0.018	44.320	0.783	0.850
Satisfacao	-> Motivacao	0.568	0.592	0.093	6.116	0.406	0.787
Satisfacao	-> Estresse	-0.643	-0.641	0.082	-7.873	-0.788	-0.509
Motivacao	-> Estresse	-0.145	-0.155	0.057	-2.552	-0.262	-0.031

bem como relações diretas não significativas entre

		Original Est.	Bootstrap Mean	Bootstrap SD	T Stat.	2.5% CI	97.5% CI
Estilos	-> Motivacao	-0.168	-0.189	0.103	-1.628	-0.374	0.046
Estilos	-> Estresse	-0.012	-0.010	0.081	-0.143	-0.146	0.135

5.4.3 Influências totais

Pode-se, então, reportar as influências totais (diretas + indiretas) dos construtos:

Bootstrapped Total Paths:							
		Original Est.	Bootstrap Mean	Bootstrap SD	2.5% CI	97.5% CI	
Estilos	-> Satisfacao	0.811	0.813	0.018	0.783	0.850	
Estilos	-> Motivacao	0.292	0.292	0.057	0.188	0.393	
Estilos	-> Estresse	-0.575	-0.577	0.041	-0.650	-0.505	
Satisfacao	-> Motivacao	0.568	0.592	0.093	0.406	0.787	
Satisfacao	-> Estresse	-0.726	-0.732	0.069	-0.855	-0.602	
Motivacao	-> Estresse	-0.145	-0.155	0.057	-0.262	-0.031	

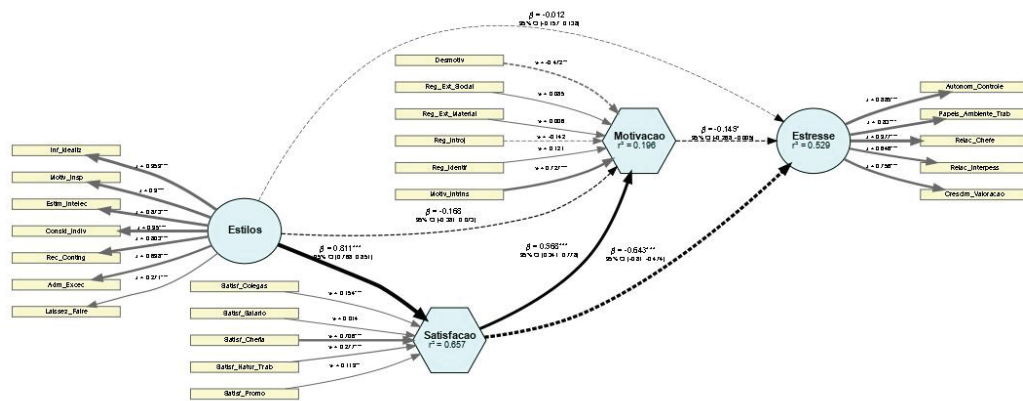
Observa-se a significância de todas as relações.

5.5 Desenho do modelo

```
plot(boot_mobi_pls, title = "", theme = semnr_theme_smart())
```

14/09/2025, 12:36

Análise de dados

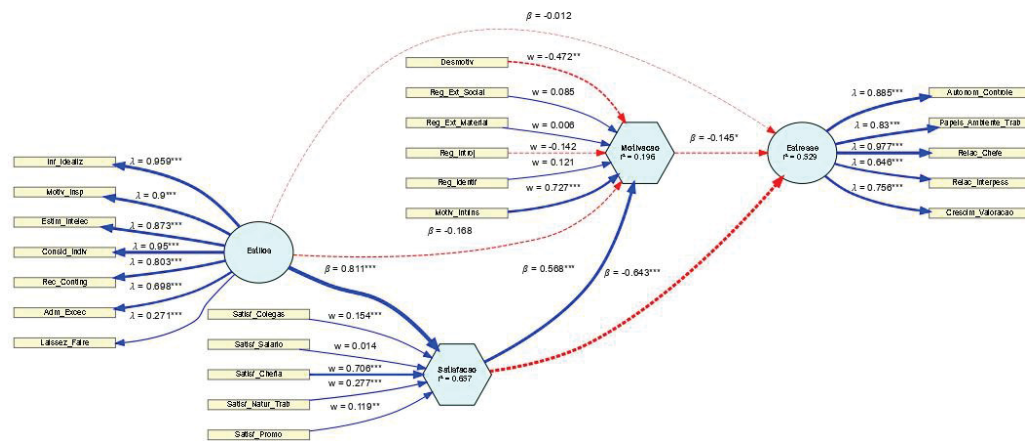


```

fontsize = 12
plot(boot_mobi_pls, title = "", theme = semnr_theme_create(plot.title.fontsize = 24,
  mm.node.label.fontsize = fontsize*0.8, sm.node.label.fontsize = fontsize*0.8,
  mm.edge.label.fontsize = fontsize, sm.edge.label.fontsize = fontsize,

  sm.node.fill = "lightcyan", mm.node.fill = "lightgoldenrodyellow",
  construct.compositeA.arrow = "backward", construct.compositeB.arrow = "forward",
  construct.compositeA.use_weights = FALSE, construct.compositeB.use_weights = TRUE,
  mm.edge.boot.show_ci = FALSE, sm.edge.boot.show_ci = FALSE,
  mm.edge.negative.color = "red", sm.edge.negative.color = "red",
  mm.edge.positive.color = "blue", sm.edge.positive.color = "blue",
  plot.splines = TRUE,
)
)

```



Obs:

- Os caminhos sólidos indicam relações positivas, os tracejados indicam relações negativas
- Os coeficientes marcados com asterisco(s) são significativos, os que não estão assim marcados devem ser interpretados como zero (sem influência).

Referências

Field, Andy ; Miles, Jeremy; Field, Zoë. **Discovering Statistics Using R**. Los Angeles: SAGE, 2012.

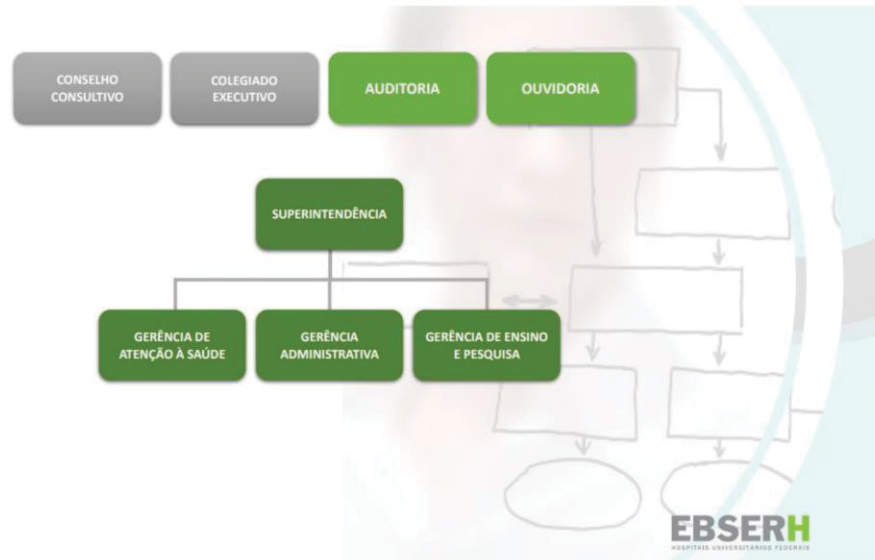
Hair Jr., Joseph F.; Hult, G. Tomas M.; Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko; Danks, Nicholas P.; Ray, Soumya. **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R**. Switzerland: Springer Nature, 2021.

Hair Jr., Joseph F.; Black, William C.; Babin, Barry J.; Anderson, Rolph E. **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. Edinburg: Pearson, 2014.

ANEXO 1 – ORGANOGRAMA CHC/UFPR

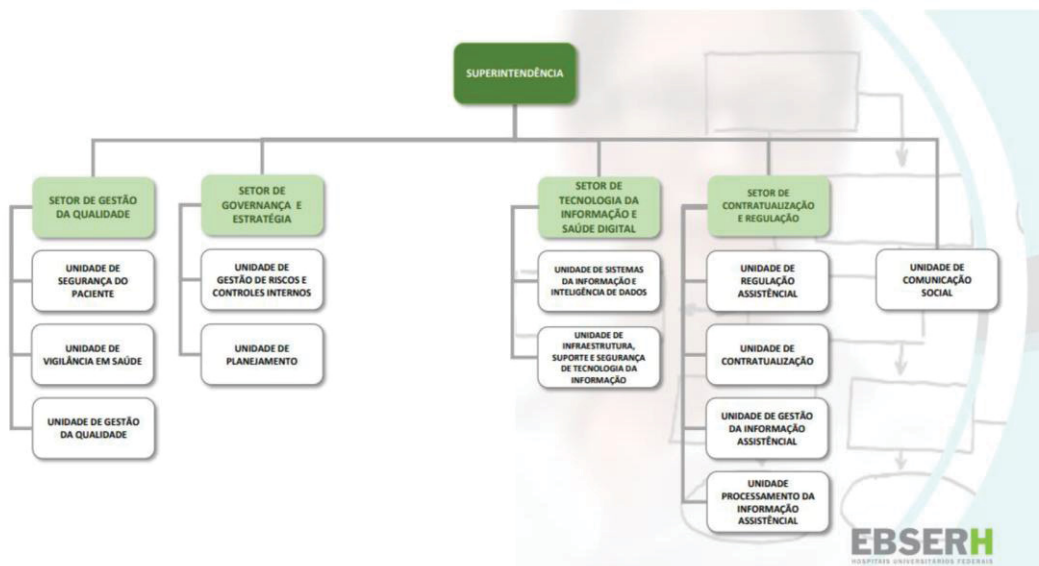
CHC-UFPR

EBSERH
HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS

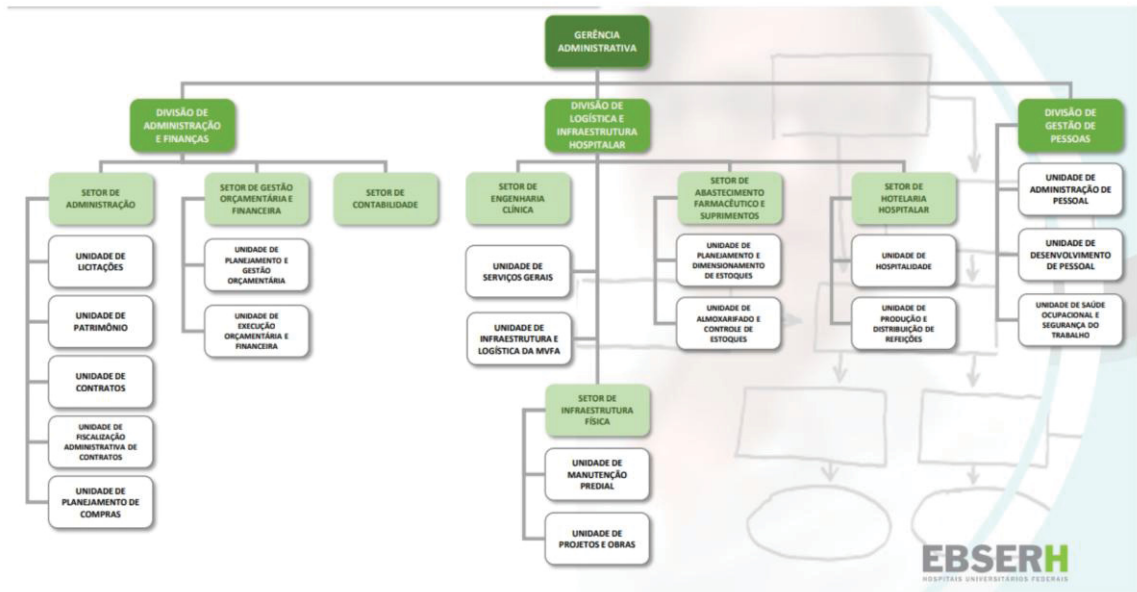


CHC-UFPR

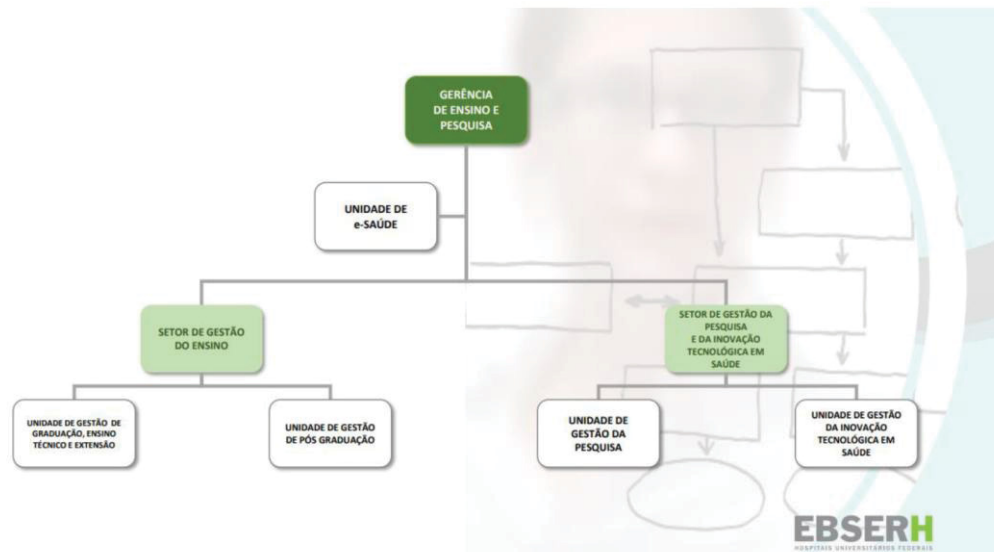
EBSERH
HOSPITAIS UNIVERSITÁRIOS FEDERAIS

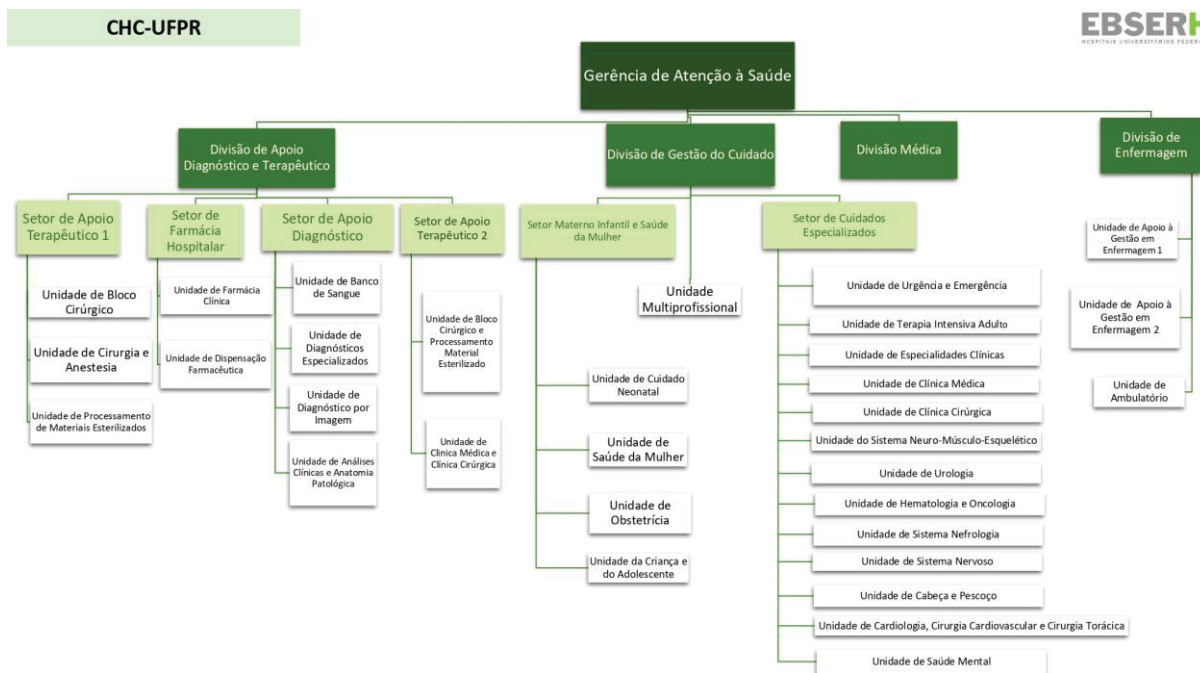


CHC-UFPR



CHC-UFPR





FONTE: EBSERH (2025).