

Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais

Daniel Martins Abelha¹
Paulo César da Costa Carneiro¹
Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte¹
*¹Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro,
Departamento de Administração, Rio de Janeiro, Brasil*

Recebimento:

26/09/2017

Aprovação:

02/04/2018

Editor responsável:

Prof^a. Dr^a. Gina Gaio Santos

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – Investigar a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais na relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho.

Metodologia – Pesquisa quantitativa, com coleta de dados por meio de questionários eletrônicos, respondidos por 166 indivíduos de diferentes empresas, áreas de formação profissional e gênero, analisados utilizando regressão sequencial.

Resultados – Os resultados sugerem que a relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho é moderada pelo gênero do seguidor, sendo mais acentuada para subordinados do sexo feminino, mas não se altera em função de sua área de formação profissional e da natureza da organização (pública/privada). O estudo evidenciou ainda a importância de se considerar estado afetivo individual em estudos sobre liderança e atitudes no trabalho.

Contribuições – A pesquisa analisa condições de contorno para o efeito da liderança transformacional nas organizações contemporâneas, e amplia o conhecimento sobre fatores contextuais que favorecem sua influência sobre as atitudes dos funcionários, controlando para diferenças individuais.

Palavras-chave – Liderança transformacional; contexto organizacional; gênero; satisfação no trabalho



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI: 10.7819/rbgn.v0i0.3949

1 Introdução

A liderança é considerada um processo essencial para a motivação dos membros das organizações e para mobilizar recursos no sentido do cumprimento de suas missões. Como tal, o estudo da liderança permanece sendo um tema central na área de estudos organizacionais (Antonakis & House, 2014; Day & Antonakis, 2012). Nesse campo, líderes transformacionais são considerados particularmente capazes de influenciar as atitudes e os comportamentos de funcionários, isto é, líderes admirados, visionários, atentos a seus subordinados e que os incentivam a alcançar metas extraordinárias (Avolio & Bass, 2004) teriam um forte impacto sobre seu grupo. Os resultados de estudos recentes sobre a liderança transformacional provocaram, no entanto, questionamentos sobre essa premissa. Gilmore, Hui, Wei, Tetrick e Zaccaro (2013), por exemplo, verificaram que líderes transformacionais não exercem influência significativa sobre funcionários já motivados e positivos. Essa observação sugere que o impacto da liderança transformacional pode ser maior ou menor em função de aspectos associados a características dos subordinados e do contexto organizacional (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Zhu, Avolio & Walumbwa, 2009). Dada a importância da perspectiva transformacional para o estudo da liderança (Knippenberg & Sitkin, 2013) e sua utilização como base em programas de desenvolvimento, aprofundar o entendimento sobre sua efetividade e sobre fatores que condicionam seus resultados é relevante tanto do ponto de vista teórico como prático.

A fim de contribuir para a investigação sobre fatores do contexto organizacional e características individuais que condicionam a influência de líderes transformacionais no ambiente de trabalho, e expandir as pesquisas de campo sobre essa perspectiva no Brasil (Carvalho, Tanure, Santos & Lima, 2012; Cavazotte, Moreno & Bernardo, 2013), este estudo analisa se o gênero do subordinado, sua área de formação (tecnológica ou não tecnológica) e o tipo de empresa em que atua (pública ou privada) condicionam os efeitos da liderança transformacional. Em particular, o estudo analisa esses fatores e características e suas interações tendo como foco uma das atitudes mais relevantes para o desempenho e o bem-

estar dos indivíduos no contexto organizacional, a satisfação no trabalho (Barling, Kelloway & Iverson, 2003; Jackson, Alberti & Snipes, 2014). Embora haja referências importantes sobre o tema, poucos trabalhos têm se dedicado ao estudo de fatores que condicionam a efetividade da liderança transformacional, mormente no caso de organizações brasileiras.

A pesquisa foi conduzida durante os meses de novembro e dezembro de 2015, junto a profissionais que atuam em organizações situadas no Rio de Janeiro, abrangendo instituições públicas e privadas, dos setores elétrico, óleo e gás, serviços de engenharia, informática, financeiro, jurídico, comunicação, saúde e educação. Tendo em vista as observações de Gilmore et al. (2013), a análise utiliza como variável de controle o estado afetivo dos participantes. Além de agregar ao conhecimento sobre a liderança transformacional no contexto brasileiro, os resultados da pesquisa também contribuem para informar decisões de treinamento e desenvolvimento de lideranças nas organizações, com vistas a identificar as condições que tornam esses investimentos necessários e que podem capitalizar seu impacto no ambiente organizacional.

O artigo inicia com a fundamentação teórica que suporta as hipóteses formuladas, referenciando os trabalhos de pesquisa mais importantes encontrados na literatura sobre liderança transformacional. Os procedimentos metodológicos adotados para a condução da pesquisa são descritos na seção seguinte. Na seção de análise, são apresentados os resultados dos testes estatísticos utilizados para verificar as hipóteses do estudo. Ao final do artigo, os resultados são discutidos, incluindo a sugestão de caminhos para novas pesquisas visando aprofundar a avaliação dos efeitos de fatores do contexto organizacional e características individuais sobre a liderança.

2 Referencial teórico

2.1 A liderança carismática, transformacional e transacional

Na década de 1980, novas abordagens emergiram no campo de estudos sobre a liderança

que se mostraram inovadoras em comparação com as demais existentes até então. As perspectivas sobre a liderança carismática, transformacional e transacional alcançaram notoriedade neste universo, dominando numerosas páginas dos periódicos científicos mais prestigiados da área (Antonakis, 2012). Diversos foram os autores que colaboraram para a construção desses conceitos, inspirando, inclusive, o modelo de liderança de Bass, o mais difundido atualmente para se avaliar elementos presentes em uma liderança transformacional e transacional (Avolio, Bass & Jung, 1999).

Quando se busca compreender a teoria da liderança transformacional, é necessário considerar o conceito de carisma, atributo considerado essencial a esses líderes (Antonakis, 2012). O carisma tem sido tratado na literatura desde tempos remotos. Aristóteles, em seu livro *Retórica*, argumenta que todo líder carismático apresenta certas características que o diferenciam dos demais. Dentre elas, a capacidade de conquistar seus ouvintes por meio de um discurso inflamado, recheado de simbolismos e conotações emocionais, sendo guiado por uma orientação moral perante seus liderados. Weber apresentou uma das mais conhecidas definições sobre o carisma, e descreve o líder carismático como um ser dotado de uma personalidade especial, que confere a um indivíduo poderes sobre-humanos raros e uma personalidade entusiástica (Weber, 1968).

Burns (1978) defende que esses líderes deveriam se guiar por princípios éticos em seu ambiente de trabalho, que o carisma surgiria como forma de auxiliá-los no engajamento de seus seguidores em direção ao alcance de objetivos coletivistas (Burns, 1978; Calaça & Vizeu, 2015). Na visão de Vieira e Lacerda (2010), entretanto, o carisma poderia ser um instrumento para líderes que almejam dominar territórios organizacionais. Esses indivíduos, através de suas habilidades interpessoais, usariam do carisma para manipular e serem bem-sucedidos em seus relacionamentos interpessoais.

Ao definir relações transformadoras e transacionais, conceitos que contribuíram consideravelmente para a construção do modelo

de Bass, Burns (1978) privilegia as primeiras como sendo baseadas em um compartilhamento em nível profundo de valores e princípios entre líder e seguidores, no qual o líder guiaria seus seguidores em direção a um propósito em comum que os unisse e que atendesse às necessidades de ambas as partes, proporcionando assim um ambiente profissional marcado pela satisfação e colaboração mútua. Já as relações transacionais seriam caracterizadas por laços superficiais, fundamentados na troca de interesses e busca de objetivos pessoais, uma espécie de relação contratual entre líder e liderados, baseada em recompensas contingenciais de cunho material e social. Assim, líderes transacionais estariam focados em orientar seus seguidores em direção ao atendimento de metas e tarefas organizacionais, ao passo que os transformacionais assumiriam uma responsabilidade que iria além da abordagem transacional, inspirando profundamente seus seguidores a se doarem e a transcenderem seus próprios interesses em prol de benefícios gerais perseguidos pelo grupo (Burns, 1978).

O modelo de liderança de Bass, discutido amplamente no campo das pesquisas sociais aplicadas, deu origem ao questionário *MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)*, desenvolvido com o intuito de mensurar a presença de comportamentos associados à liderança transformacional e transacional (Avolio & Bass, 2004). A liderança transformacional foi estruturada em quatro dimensões, sendo a primeira a *influência idealizada*, que representa o componente emocional dessa abordagem. Ela descreve líderes que são um modelo para seus seguidores, que se identificam com eles e procuram replicar seus comportamentos. É dividida em duas categorias, a *influência idealizada atribuída*, que corresponde às atribuições sobre tais características em um líder feitas por seus seguidores, e a *influência idealizada comportamental*, que se refere à observação de tais características em um líder por seus seguidores. A segunda dimensão, *motivação inspiracional*, corresponde à capacidade de comunicar um elevado grau de expectativas, inspirando os seguidores a compartilharem sua visão e internalizarem um senso de missão sobre tais propósitos. A terceira dimensão, a *estimulação*

intellectual, busca instigar a criatividade e inovação, a reflexão sobre os próprios valores e a solução de desafios cotidianos. Por último, a *consideração individualizada*, que seria a capacidade de oferecer atenção personalizada a seus seguidores, aconselhando e provendo suporte quando necessário (Avolio & Bass, 2004).

Os componentes transacionais são agrupados em três categorias, sendo elas as *recompensas contingentes*, compreendendo a apresentação de reconhecimentos materiais e psicológicos aos seguidores quando esses cumprem metas e superam expectativas em seus papéis profissionais, a *gestão por exceção*, sendo caracterizada pela intervenção do líder de forma mais ativa em algumas ocasiões, ou menos ativa em outras, com a finalidade de prevenir possíveis desvios de comportamento frente a normas de conduta, e, por último, a liderança *laissez-faire*, considerada a mais passiva do modelo, na qual o líder se exime de tomar decisões e exercer sua autoridade perante seus seguidores (Avolio & Bass, 2004).

2.2 Efeitos da liderança sobre a satisfação no trabalho: fatores contextuais

A satisfação no trabalho é uma das atitudes mais estudadas na área de comportamento organizacional, sendo definida como o grau em que o indivíduo avalia positivamente suas experiências no trabalho (Yang, 2016). Ela é considerada um fator particularmente importante porque, quando ausente, está associada com comportamentos indesejáveis no ambiente de trabalho, como a rotatividade voluntária, absenteísmo e doenças ocupacionais, e, quando presente, está associada a comportamentos positivos, como a cidadania organizacional, o comprometimento afetivo, o bom desempenho, a realização profissional e a satisfação com a vida em geral (Barling et al., 2003; Jackson et al., 2014).

A satisfação no trabalho é um construto multidimensional (Spector, 2002) que reflete as atitudes de funcionários em relação aos vários aspectos do trabalho, incluindo as recompensas (salários e benefícios), as oportunidades de crescimento (programas de desenvolvimento,

oportunidades de promoção), os relacionamentos no trabalho (supervisores e colegas), as condições físicas de trabalho (segurança e conforto no trabalho) e da natureza do trabalho em si. Estudos acumulados sobre a satisfação indicam que ela é influenciada por características associadas às condições do trabalho, pelo alinhamento entre pessoa e trabalho e também por traços individuais (Natarajan & Nagar, 2011; Porter & Mclachlin, 2006). Este estudo tem como foco a influência da liderança sobre a satisfação, bem como o impacto de fatores contextuais e características nessa relação.

Líderes transformacionais serviriam como modelo de inspiração para seus seguidores ao exercerem uma comunicação eficaz que estimula confiança, engajamento e, conseqüentemente, maior satisfação. Com base nessa premissa, muitos pesquisadores se dedicaram a examinar empiricamente a relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho (Riaz & Haider, 2010; Yang, 2016). Em uma revisão quantitativa da literatura, feita com base em estudos realizados de 1994 a 2004, Judge e Piccolo (2004) observaram uma forte associação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho.

A relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho tem sido da mesma forma objeto de estudos no âmbito das organizações brasileiras. Pesquisas recentes sobre a relação entre o estilo de liderança percebido pelos empregados e sua satisfação no trabalho evidenciaram que o estilo transformacional foi identificado como capaz de exercer influência significativa e positiva na satisfação dos liderados (Batista, Kilimnik & Reis, 2016; Fonseca, Porto & Barroso, 2012; Silva, Nascimento & Cunha, 2017; Toda, Toda, Teixeira & Lima, 2014).

Com base nessas observações, este trabalho parte da seguinte hipótese:

H1: *A liderança transformacional está positivamente associada à satisfação no trabalho.*

A influência do contexto organizacional sobre os efeitos da liderança têm sido também

objeto de trabalhos teóricos e empíricos, notadamente a partir da década de 1990, em resposta a um chamado crescente na literatura para a necessidade de uma maior atenção ao ambiente organizacional como um fator importante que influenciaria os comportamentos de liderança e seus resultados (Porter & Mclachlin, 2006). Estes trabalhos procuraram sistematizar e estruturar as pesquisas que consideravam os fatores do contexto organizacional, na maioria relacionando esses fatores como moderadores no contexto das perspectivas carismática e transformacional da liderança. Em sua meta-análise sobre a influência do contexto organizacional na liderança, Porter e Mclachlin (2006) identificaram seis grandes fatores: cultura e clima, objetivos e propósitos, pessoas e composição das equipes, processos, estado e condições e estrutura. Na área de objetivos e propósitos, as pesquisas tendem a abordar de que forma o surgimento, a percepção e os efeitos de um determinado estilo de liderança são influenciados pela natureza ou foco dos objetivos da organização, como organizações com fins lucrativos ou voluntariado, estatal ou privada, e voltada para pesquisa ou para produção (Porter & Mclachlin, 2006).

De acordo com Tosi (1991), em sua análise sobre a influência do contexto organizacional sobre a liderança, os estilos de liderança e habilidades mais efetivos diferem em função da natureza e das características da organização, adotando o conceito de “força situacional” para caracterizar contextos organizacionais mais ou menos favoráveis a estilos de liderança mais diretivos ou mais apoiadores. O autor chamou a atenção para o fato de uma organização ser composta por diferentes subsistemas organizacionais, muitas vezes com características distintas de modo de funcionamento, clima e nível de poder conferido ao líder, requerendo diferentes comportamentos de liderança para um melhor resultado para a organização. O autor elenca diferentes fatores do contexto capazes de influenciar a efetividade da liderança, dentre os quais o grau de formalização, o tipo de tecnologia empregada, a forma de seleção e socialização e os sistemas de recompensa (Tosi, 1991).

Já Lowe, Kroeck e Sivasubramanian (1996), em sua extensa revisão meta-analítica de trabalhos que utilizaram a escala *MLQ* de liderança transformacional, analisaram o efeito de moderação de determinados aspectos organizacionais, concluindo haver influência da natureza jurídica da organização, pública ou privada, sobre a ocorrência da liderança transformacional e sua efetividade em termos de promover atitudes positivas ao comportamento de trabalhadores. Em instituições públicas predominariam características organizacionais mecanicistas, em que o desempenho é largamente determinado pela burocracia e o papel da liderança é substituído pelos processos organizacionais. Ao contrário, em empresas privadas, com foco no mercado, em um ambiente de crescente competição, os gerentes precisam encorajar seus subordinados a vencer desafios e a desempenhar em padrões elevados para o sucesso da organização. Com base nas observações dos autores, este estudo propõe e investiga a seguinte hipótese:

H2: *O efeito da liderança transformacional sobre a satisfação no trabalho varia em função da natureza da organização: no ambiente de empresas privadas, a relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho é mais intensa.*

Quanto à área de formação profissional do trabalhador e a relação com sua satisfação no trabalho, Natarajan e Nagar (2011) observaram, em seu estudo com trabalhadores de uma organização pública indiana, que empregados que exerciam atividades de gerência técnica, com formação em engenharia, apresentavam atitudes e reagiam a elementos do ambiente de trabalho de maneira distinta, quando comparados com funcionários executivos ou em cargos administrativos, com formação em ciências sociais, humanas e não tecnológicas (Natarajan & Nagar, 2011). De acordo com a pesquisa, indivíduos com ocupação técnica tenderiam a apresentar um grau mais elevado de satisfação no trabalho. Na pesquisa, os autores atribuem essa tendência à natureza dos trabalhos desenvolvidos dentro das áreas técnicas da organização, gerando maior

satisfação intrínseca, relacionada a fatores não materiais como reconhecimento e crescimento. Essa relação tornaria a satisfação no trabalho dos empregados que desenvolvem atividades de natureza técnica menos dependente do estilo de liderança. Assim, este estudo investiga a seguinte hipótese:

H3: *O efeito da liderança transformacional sobre a satisfação no trabalho varia em função da área de formação profissional: entre funcionários de formação tecnológica, a relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho é menos intensa.*

Segundo Jackson et al. (2014), são poucos os estudos internacionais que se dedicam a investigar o impacto do gênero na satisfação no trabalho de profissionais. De acordo com Collins e Singh (2006), porém, atribui-se às mulheres, em geral, um perfil sensitivo e emocional mais apurado, o foco em aspectos comunais, habilidades interpessoais e sociais e uma maior facilidade no compartilhamento de poder. Alguns estudos em liderança sugerem que as mulheres apresentam características alinhadas com o perfil da liderança transformacional (Hoyt, 2010). Já aos homens atribui-se um perfil marcado pelo pragmatismo, focado na formalidade e detenção do poder, e uma atuação na liderança com características que estariam mais alinhadas com o perfil da liderança transacional (Hoyt, 2010). Essas diferenças em características individuais de homens e mulheres influenciariam não só o estilo de liderança, mas levariam também homens e mulheres a desenvolver diferentes protótipos do estilo preferido de liderança, com as mulheres valorizando mais as características de orientação da liderança para pessoas e mudanças, típicas da liderança transformacional, do que os homens (Bellou, 2011). Partindo da premissa de que mulheres responderiam de forma mais intensa à presença e à ausência de características transformacionais em um líder, este estudo propõe e investiga a seguinte hipótese:

H4: *O efeito da liderança transformacional sobre a satisfação no trabalho varia em*

função do sexo do seguidor: entre funcionários do sexo feminino, a relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho é mais intensa.

Como já referenciado, características individuais podem influenciar atitudes como a satisfação no trabalho. Uma dessas características seriam os estados afetivos, frequentemente associados a atitudes e comportamentos de profissionais (Joseph, Dhanani, Shen, Mchugh & Mccord, 2015). O estado de afetividade positiva reflete o grau de intensidade com que o profissional experimenta entusiasmo em seu ambiente de trabalho. Um elevado grau de afetividade positiva corresponde a um estado de intensa energia e satisfação (Watson, Clark & Tellegen, 1988). Esse estado afetivo está associado à experiência de emoções positivas que ampliam o escopo de atenção, cognição e ação, bem como os recursos físicos, intelectuais e sociais do indivíduo. Logo, pessoas que experimentam um elevado grau de afetividade positiva em geral exibem melhores níveis de engajamento e demonstram mais disposição e proatividade para desenvolver suas atividades laborais, comportamento este que difere do indivíduo que manifesta um estado de afetividade negativa, carregado pelo sentimento de desânimo, frequentemente associado à insatisfação em relação a seu trabalho (Goody, Connelly, Griffith & Gupta, 2010; Tee, 2015). Além disso, pesquisadores já apontaram para a importância dos estados afetivos como condicionador da influência de líderes transformacionais (Gilmore et al., 2013). Em função da possibilidade de que o estado de afetividade do seguidor possa substituir ou reduzir o efeito da liderança transformacional sobre a satisfação no trabalho, decidiu-se incluí-lo como variável de controle neste estudo.

3 Modelo geral de análise

Os construtos e suas relações da pesquisa estão apresentados na Figura 1. Conforme será descrito na seção de Análise dos Resultados, a validade do modelo foi inicialmente verificada em termos de sua capacidade de predição da satisfação no trabalho, por meio do teste de hipóteses de

efeitos diretos da liderança e dos estados afetivos. Em seguida, procedeu-se à avaliação da variação na capacidade explicativa do modelo para diferentes condições contextuais associadas às organizações (natureza da organização) e ao perfil

do empregado (área de formação profissional e sexo) buscando identificar efeitos moderadores desses fatores e características na relação entre liderança transformacional e satisfação no trabalho.

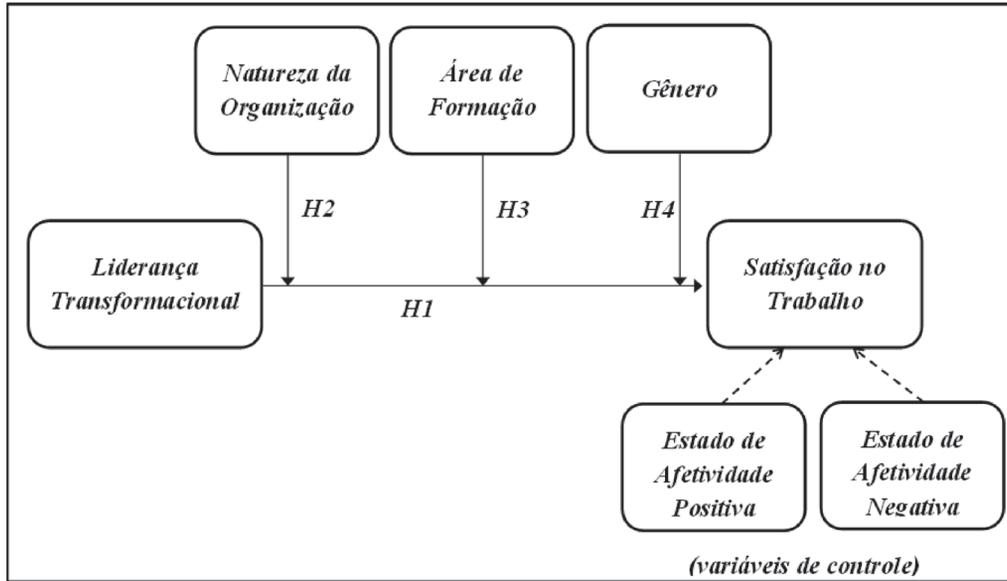


Figura 1. Modelo geral da pesquisa.

4 Procedimentos metodológicos

A coleta de dados se desenvolveu ao longo de três semanas, utilizando questionários eletrônicos, encaminhados por e-mail aos potenciais respondentes. Inicialmente foi montado um banco de dados com 450 profissionais, construído a partir de listas de empregados de diferentes empresas e de estudantes de cursos de mestrado e de especialização, procurando abranger um universo com a necessária diversidade que permitisse validar a amostragem para as variáveis consideradas no modelo de pesquisa. De um total de 450 e-mails enviados, 169 foram respondidos, sendo eliminados três participantes em função de problemas não recuperáveis de preenchimento dos formulários. O questionário apresentava, em sua parte introdutória, o contexto geral da pesquisa, seus objetivos e instruções de preenchimento, seguidos dos instrumentos para levantamento de dados, a saber:

- i) Questionário sobre liderança transformacional, adaptado do

questionário *MLQ* de Avolio e Bass (2004), constando 22 perguntas, sendo as 15 primeiras associadas aos aspectos da liderança transformacional, fazendo-se uso da escala Likert de 5 pontos, validado para português por Fonseca e Porto (2003); no questionário sobre liderança transformacional, foram avaliados os fatores “influência idealizada comportamental” (ex.: “Meu supervisor expressa suas crenças e valores mais importantes”), “influência idealizada atribuída” (ex.: “Meu supervisor desperta em mim um sentimento de orgulho de se trabalhar com ele”), “motivação inspiracional” (ex.: “Meu supervisor me dá poder para usar meus próprios julgamentos ao realizar minhas tarefas”), “estimulação intelectual” (ex.: “Meu supervisor estimula que eu analise os problemas de diferentes ângulos”) e “consideração individualizada” (ex.: “Meu supervisor dedica tempo para me orientar”);

- ii) Questionário de satisfação no trabalho constando de 12 perguntas, adaptado do questionário *JDI (Job Descriptive Index)* de Smith, Kendall e Hulin (1969), validado para português por Jesuíno, Soczka e Matoso (1983), fazendo-se uso da escala Likert de 5 pontos, abordando os fatores motivacionais intrínsecos da satisfação no trabalho (ex.: “*Eu realizo trabalhos que têm significado*” e “*Meu trabalho é desafiador*”);
- iii) Questionário sobre o estado de afetividade do respondente, constando de 15 perguntas, adaptado do questionário *POMS (Profile of Mood States)* de McNair, Lorr e Droppleman (1992) e validado por Viana, Almeida e Santos (2001), fazendo-se uso da escala Likert de 7 pontos, abrangendo estado de afetividade positiva (ex.: “*Sinto-me feliz*” e “*Sinto-me seguro*”) e afetividade negativa (ex.: “*Sinto-me irritado*” e “*Sinto-me desanimado*”); e
- iv) Questionário sobre dados demográficos levantando as características pessoais dos respondentes, como gênero, idade, nível de escolaridade, tempo de carreira profissional, natureza jurídica da instituição em que trabalha, área de formação e o cargo em que atua. Sobre os atributos dos supervisores diretos, verificaram-se características como o gênero.

Os dados levantados foram transferidos para o pacote estatístico *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* para desenvolvimento das análises dos dados e dos modelos. Considerando a limitação de cada conjunto de dados das variáveis do modelo ter sido levantada a partir de respostas do próprio indivíduo (*self-reports*), procedeu-se inicialmente a uma avaliação do efeito de *common*

method bias, utilizando o Teste de Harman. A confiabilidade das escalas foi avaliada por meio da determinação do *Alfa de Cronbach*, e os estudos das hipóteses de moderação foram avaliados por meio de análise de regressão linear múltipla, com centralização das variáveis no caso do estudo dos efeitos de moderação.

5 Análise dos resultados

5.1 Estatística descritiva

A amostra se mostrou razoavelmente balanceada quanto ao gênero dos respondentes, sendo 58% homens e 42% mulheres. Na idade, 40% dos respondentes tinham menos de 30 anos, 34% entre 30 e 49 anos e 26% acima dos 50 anos. Dado haver interesse especial em ambientes organizacionais centrados no capital do conhecimento, buscou-se concentrar a pesquisa em pessoal com nível superior, sendo que desses 44% apresentaram títulos de especialização, mestrado ou doutorado. Em relação à natureza das instituições, 59% dos participantes trabalham na administração pública direta ou indireta e 39% em instituições de natureza jurídica privada. Sobre os supervisores diretos, 70% eram homens e 30% mulheres. Quanto à área de formação, 53% têm formação em área tecnológica, entendida como compreendendo as carreiras de Engenharia e da área de Ciências Exatas e da Terra, e 47% com formação entre outras áreas (não tecnológica). Foram calculados as médias e desvios padrão das distribuições formadas pelos valores apurados de cada variável do modelo, considerando as respostas dos 166 questionários, de forma agregada e individualizada por grupos de interesse. A Tabela 1 mostra os parâmetros estatísticos dos dados referentes a cada uma das variáveis do modelo geral.

Tabela 1

Estatística descritiva das variáveis do modelo geral

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Liderança transformacional	166	1,40	5,00	3,47	0,86
Satisfação no trabalho	166	2,08	5,00	3,85	0,63
Afetividade positiva	166	0,83	5,00	3,55	0,81
Afetividade negativa	166	0,71	4,92	2,23	0,92

Percebe-se que as variáveis preditoras apresentaram variações expressivas nos dados, propiciando condições adequadas para avaliação dos aspectos correlacionais.

5.2 Análise do efeito de *common method bias*

Para avaliação do eventual impacto da limitação metodológica do levantamento de dados ter se dado por meio de *self-reports*, procedeu-se à avaliação da magnitude da variância de modo comum utilizando o teste de Harman, com os resultados apresentados na Tabela 2.

Tabela 2

Teste de Harman para variância de modo comum

Variância total explicada	Variância total extraída pelo 1º fator	%
67,14%	30,92%	46,05%

O teste de Harman mostrou que a magnitude da variância de modo comum presente no modelo de medição das variáveis não é significativa (percentual de explicação do 1º fator de extração < 50% da variância total explicada

na extração), sugerindo que sua influência não é substancial na base de dados analisada.

5.3 Estudo das correlações**5.3.1 Validação do modelo geral**

Percebe-se pela Tabela 3 a correlação estatística significativa de todas as variáveis com a satisfação no trabalho, destacando-se, como previsto, o efeito do estado da afetividade negativa como fator inibidor dos resultados da liderança transformacional. Os resultados da regressão multivariável do modelo estão expostos na Tabela 4. Conforme observado, o modelo apresentou boa capacidade de predição da satisfação no trabalho ($R^2 = 0,59$), com resultados estatísticos significativos para todas as variáveis, corroborando os diversos estudos que evidenciaram a existência de uma relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho e confirmando, assim, a Hipótese 1. Ficou evidenciada ainda a relevância da consideração dos estados de afetividade como variáveis de controle.

Tabela 3

Correlação de Pearson entre as variáveis do modelo geral

Variáveis ^a	1	2	3	4
1. Liderança transformacional	(0,930)			
2. Afetividade positiva	0,272**	(-0,855)		
3. Afetividade negativa	-0,241**	-0,673**	(0,882)	
4. Satisfação no trabalho	0,624**	0,575**	-0,521**	(0,861)

Notas. (**) Correlação significativa no nível 0,01. (*) Correlação significativa no nível 0,05. (a) *Alfa de Cronbach* observado para cada instrumento na diagonal entre parênteses.

Tabela 4

Regressão multivariável (resumo do modelo)

Regressão linear múltipla sequencial		1		2	
		β	β	β	B
1	Liderança transformacional	0,624***	0,493***		0,360
2	Estado de afetividade positiva		0,313***		0,242
	Estado de afetividade negativa		-0,191**		-0,131
Constante					2,037
R ²		0,39	0,59		
ΔR^2		0,39	0,20		
F _{modelo}		104,41***	76,63***		
ΔF		104,41***	38,73***		

Notas. (*) p < 0,05. (**) p < 0,01. (***) p < 0,001.

Variável dependente: SAT (satisfação no trabalho). N = 166.

Nos itens a seguir, a influência de fatores do contexto organizacional e as características individuais sobre os efeitos da liderança transformacional são investigadas, analisando a existência de moderação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho por meio do tipo da organização, da área de formação profissional e do gênero do seguidor.

5.3.2 Natureza da organização

A Tabela 5 apresenta os resultados da regressão sequencial da satisfação no trabalho sobre a liderança transformacional e o estado de afetividade do seguidor, considerando a hipótese de que a relação entre a transformacionalidade do líder e a satisfação no trabalho seja moderada pela natureza da organização, se instituição pública ou de natureza jurídica privada (hipótese H2).

Tabela 5

Moderação pela natureza da instituição

Regressão linear múltipla sequencial		1		2		3		4	
		β	β	β	β	β	β	B	
1	Liderança transformacional	0,624***	0,493***	0,492***	0,492***				0,360
2	Estado de afetividade positiva		0,313***	0,311***	0,312***				0,242
	Estado de afetividade negativa		-0,191**	-0,192**	-0,191**				-0,131
3	Natureza da instituição (NI)			-0,013	-0,013				-0,017
4	Liderança transformacional x NI				-0,010				-0,015
Constante									
2,037									
R ²		0,39	0,59	0,59	0,59				
ΔR^2		0,39	0,20	0,00	0,00				
F _{modelo}		104,41***	76,63***	57,16***	45,46***				
ΔF		104,41***	38,73***	0,06	0,04				

Notas. (*) p < 0,05. (**) p < 0,01. (***) p < 0,001.

Variável dependente: SAT (satisfação no trabalho). N = 166.

Conforme os resultados, a análise não evidenciou a moderação da relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho pela natureza da instituição, pois o coeficiente do termo de interação entre a liderança transformacional e a natureza da instituição não apresentou significância estatística. Assim, a hipótese H2 não foi confirmada. Esses resultados contrastam com as evidências apresentadas por Lowe et al. (1996) de que a natureza jurídica da organização, pública ou privada, influenciaria a efetividade da liderança transformacional.

5.3.3 Área de formação do seguidor

A Tabela 6 apresenta os resultados da regressão sequencial da satisfação no trabalho sobre a liderança transformacional e o estado de afetividade do seguidor, considerando a hipótese de que a relação entre a transformacionalidade do líder e a satisfação no trabalho seja moderada pela área de formação profissional do seguidor, em que se distinguem as formações em carreiras tecnológicas (como Engenharia) e as demais não tecnológicas.

Tabela 6

Moderação pela área de formação profissional do seguidor

Regressão linear múltipla sequencial		1	2	3	4	B
		β	β	β	β	
1	Liderança transformacional	0,624***	0,493***	0,493***	0,491***	0,359
2	Estado de afetividade positiva		0,313***	0,306***	0,300***	0,232
	Estado de afetividade negativa		-0,191**	-0,204**	-0,201**	-0,138
3	Formação do seguidor (FS)			0,038	0,038	0,047
4	Liderança transformacional X FS				0,060	0,088
	Constante					2,022
	R ²	0,39	0,59	0,59	0,59	
	ΔR^2	0,39	0,20	0,00	0,00	
	F _{modelo}	104,41***	76,63***	57,45***	46,34***	
	ΔF	104,41***	38,73***	0,54	1,39	

Notas. (*) $p < 0,05$. (**) $p < 0,01$. (***) $p < 0,001$.

Variável dependente: SAT (satisfação no trabalho). N = 166.

Conforme os resultados, a análise não evidenciou a moderação da relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho pela área de formação profissional do seguidor, pois o coeficiente do termo de interação entre a liderança transformacional e a área de formação não apresentou significância estatística. Assim, a hipótese H3 não foi confirmada. Os resultados contrastam com as evidências apresentadas por Natarajan e Nagar (2011) de que a satisfação no trabalho dos empregados que desenvolvem atividades de natureza técnica seria menos dependente do estilo de liderança transformacional.

5.3.4 Gênero do seguidor

A Tabela 7 apresenta os resultados da regressão sequencial da satisfação no trabalho sobre a liderança transformacional e o estado de afetividade do seguidor, considerando a hipótese de que a relação entre a transformacionalidade do líder e a satisfação no trabalho seja moderada pelo gênero do seguidor.

Tabela 7

Moderação pelo gênero do seguidor

Regressão linear múltipla sequencial		1	2	3	4	
		β	β	β	β	B
1	Liderança transformacional	0,624***	0,493***	0,496***	0,482***	0,353
2	Estado de afetividade positiva		0,313***	0,321***	0,334***	0,258
	Estado de afetividade negativa		-0,191**	-0,188**	-0,162*	-0,111
3	Gênero do seguidor (GS)			0,058	0,060	0,077
4	Liderança transformacional x GS				0,107*	0,155
Constante						1,858
R ²		0,39	0,59	0,59	0,60	
ΔR^2		0,39	0,20	0,00	0,01	
F _{modelo}		104,41***	76,63***	57,91***	48,15***	
ΔF		104,41***	38,73***	1,31	4,33*	

Notas. (*) $p < 0,05$. (**) $p < 0,01$. (***) $p < 0,001$.

Variável dependente: SAT (satisfação no trabalho). N = 166.

Conforme os resultados, o coeficiente de determinação do modelo se mostrou estatisticamente significativo ($R^2 = 0,60$; $F = 48,15$; $p < 0,001$) e o coeficiente do termo de interação entre a liderança transformacional e o gênero do seguidor apresentou significância estatística ($b = 0,107$; $p < 0,05$). Esse resultado confirma a hipótese H4. As evidências apresentadas corroboram os achados de Bellou (2011), de uma maior suscetibilidade de empregados do gênero feminino aos efeitos da liderança transformacional e da existência de moderação da relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho pelo gênero do seguidor.

Com o intuito de apresentar a forma como se dá o efeito dessa moderação, as retas de regressão linear da satisfação no trabalho sobre as duas variáveis que interagem no efeito de moderação, a liderança transformacional e o gênero do seguidor foram plotadas (Figura 2), considerando pontos representativos de baixo, médio e alto grau de transformacionalidade do líder ($\mu - 1,75\sigma$; μ ; $\mu + 1,75\sigma$), controlando a variável de estado de afetividade do seguidor (μ). Assim, as retas de regressão permitem visualizar a resposta mais acentuada dos seguidores do gênero feminino à transformacionalidade do líder em termos de sua capacidade de gerar satisfação no trabalho.

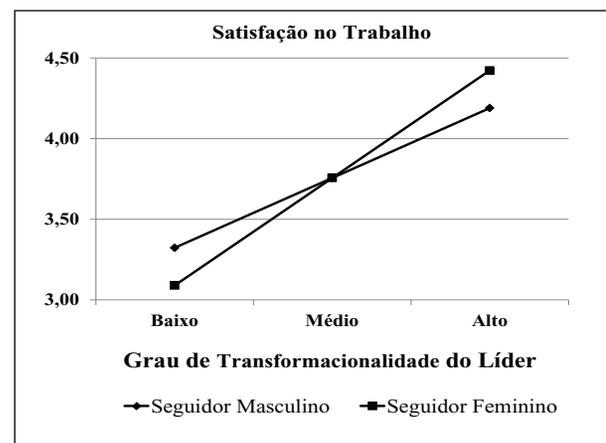


Figura 2. Moderação pelo gênero do seguidor.

6 Discussão e conclusão

Esta pesquisa analisou as relações entre o estilo de liderança do supervisor e a satisfação no trabalho de seus subordinados, no contexto de organizações no Brasil, considerando como principal antecedente a liderança transformacional do supervisor e levando em conta o estado afetivo dos subordinados. A análise dos dados coletados confirmou a associação positiva entre a liderança transformacional atribuída pelo seguidor a seu superior e sua satisfação no trabalho. Esses resultados confirmaram as expectativas fundamentadas na literatura sobre liderança transformacional.

Embora haja referências na literatura a um grau maior de receptividade à liderança transformacional em organizações privadas, tal efeito não foi confirmado neste estudo quando a natureza jurídica da instituição (pública ou privada) foi considerada. Em princípio, o resultado sugere que a associação entre liderança transformacional e a satisfação independe do tipo de empresa. Nos estudos em que se baseou a construção desta hipótese, a maior ou menor efetividade da liderança transformacional é, no entanto, atribuída a características da organização, como seu grau de mecanicidade/organicidade, criando ambientes mais ou menos prescritivos dos papéis e mais ou menos encorajadores a um estilo de liderança que conduza a desempenhos que excedam as expectativas normais (Porter & Mclauchlin, 2006). É possível especular, porém, que a distinção da natureza jurídica das organizações em públicas e privadas não enderece de forma específica tais atributos desses ambientes organizacionais, o que talvez, no caso brasileiro, que vive um processo de transformação de algumas organizações públicas, possa explicar a não confirmação da hipótese. Sugere-se que nos próximos estudos a distinção da natureza das organizações se faça por meio da apuração de aspectos culturais específicos do ambiente em que se desenvolvem as relações de trabalho.

Da mesma forma, a percepção de uma maior valorização da transformacionalidade do líder por parte de indivíduos com formação em áreas do conhecimento não tecnológicas não foi confirmada neste estudo. No estudo referenciado de Natarajan e Nagar (2011), a relação encontrada entre a natureza da ocupação e satisfação intrínseca no trabalho está associada a condições de subculturas nas áreas técnicas da organização em que a pesquisa foi desenvolvida, que proporcionam aos empregados dessas áreas uma percepção favorável das condições de trabalho. Nesta pesquisa, os dados levantados referem-se à área de formação profissional do respondente, tecnológica ou não tecnológica, que em alguns casos pode não corresponder à área de atuação em que o indivíduo desenvolve suas atividades profissionais.

Já a análise do efeito de moderação do gênero do seguidor na resposta à transformacionalidade

do líder confirmou a influência prevista: subordinados do sexo feminino reagem de forma mais extrema à liderança transformacional. Em outras palavras, indivíduos do sexo feminino manifestam uma maior suscetibilidade ao estilo de liderança transformacional. Na amostra estudada, quando o líder é percebido como pouco transformacional, as mulheres tendem a apresentar níveis mais baixos de satisfação no trabalho; quando o líder é percebido como altamente transformacional, as mulheres tendem a apresentar níveis mais altos de satisfação no trabalho, comparativamente aos homens.

Vale ressaltar que o impacto da positividade dos participantes sobre sua satisfação no trabalho foi controlado neste estudo. Dessa forma, tanto a associação positiva da liderança transformacional com a satisfação como as diferenças na magnitude dessa associação provocadas pelo gênero do subordinado se dão independentemente do estado afetivo dos participantes. Uma vez que esse estado também tem um impacto importante na satisfação, parece essencial que estudos que investiguem atitudes incluam essa variável, para evitar que seus resultados sejam enviesados por essas diferenças individuais.

Os resultados observados contribuem para os estudos sobre liderança transformacional e seu impacto nas organizações, ao constatar que tais comportamentos estão associados a atitudes mais positivas entre trabalhadores, mesmo quando sua inerente tendência à afetividade positiva e negativa é considerada, o que reforça a importância de desenvolver competências transformacionais entre aqueles que exercem funções de liderança nas organizações. Os resultados encontrados para os respondentes do sexo feminino sugerem uma maior suscetibilidade aos comportamentos transformacionais de líderes. Assim, esforços de treinamento nos atributos transformacionais teriam um impacto maior em áreas ocupacionais e ambientes organizacionais com maior presença feminina, como é o caso de segmentos na indústria de serviços, como nas áreas de ensino e saúde. Com relação aos demais fatores e características pesquisados, tipo de organização e área de formação profissional do seguidor, se pode concluir que nem a natureza jurídica da

empresa nem a área de formação tecnológica necessariamente condicionam o impacto da liderança transformacional. Essa constatação permite supor que tais aspectos não impõem limites ao alcance desse tipo de liderança nas empresas. Recomenda-se, no entanto, que novos estudos enderecem de forma específica os fatores discutidos na literatura que estariam na raiz desse condicionamento, analisando aspectos culturais e da natureza dos trabalhos desenvolvidos nas organizações.

Dentre as limitações metodológicas do estudo, cita-se o fato de a pesquisa ser uma *survey*, o que impede a constatação de relações causais entre as variáveis estudadas. Apesar de se tratar de uma amostra bem diversificada de profissionais estratificada por gênero, formação e tipo de empresa, não se pode descartar completamente que a omissão de alguma variável possa ter enviesado os resultados. A ausência de efeitos de método substantivos na amostra e o controle sobre uma importante diferença individual (afetividade positiva e negativa) atenuam em parte o problema. Além disso, tendo em vista a realização da pesquisa envolvendo um número grande de organizações, não é possível descartar inteiramente a influência de alguma outra variável do contexto organizacional sobre os efeitos observados para a liderança transformacional. Estudos futuros podem ampliar o conhecimento sobre o tema, incluindo variáveis objetivas como indicadores de desempenho dos subordinados e variáveis organizacionais como características específicas da cultura das empresas.

O presente estudo reforça a importância dos atributos transformacionais em líderes para as organizações contemporâneas, em particular brasileiras, a fim de promover atitudes positivas nesses ambientes, e avalia limites nas respostas de funcionários a esse paradigma de liderança, em função de características individuais e organizacionais. Pelos resultados desta pesquisa, os efeitos da liderança transformacional sobre a satisfação no trabalho parecem robustos, e não se alteram em função dos fatores do contexto organizacional e características individuais investigados. Dada sua aparente contraposição a estudos consagrados na literatura da área,

recomenda-se, no entanto, a continuação de pesquisas sobre a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais sobre a efetividade da liderança transformacional de modo a aprofundar o entendimento de fatores adicionais catalisadores das relações entre líderes e seguidores nas organizações contemporâneas.

Referências

Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day, & J. Antonakis (Eds), *The Nature of Leadership* (pp. 256-288). Thousand Oaks: Sage Publications.

Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. L. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (72), 441-462.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler*. Set. Redwood City, CA: Mind Garden.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.

Barling, J., Kelloway, E. K., & Iverson, R. D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 276-283.

Batista, N. P. O., Kilimnik, Z. M., & Reis, M. T., Neto, (2016). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: Um estudo em uma entidade de fins não econômicos. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(3), 24-39.

Bellou, V. (2011). Do women followers prefer a different leadership style than men? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2818-2833.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row Publishers.
- Calaça, P. A., & Vizeu, F. (2015). Revisitando a perspectiva de James MacGregor Burns: Qual é a ideia por trás do conceito de liderança transformacional? *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 121-135.
- Carvalho, A. C., Neto, Tanure, B., Santos, C. M., & Lima, G. S. (2012). Executivos brasileiros: Na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, 14(32), 35-49.
- Cavazotte, F. S. C. N., Moreno, V. A., & Bernardo, J. E. (2013). Transformational leaders and word performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, 10(4), 490-512.
- Collins, J., & Singh, V. (2006). Exploring gendered leadership. In , D. MacTavish, & K. Miller (Eds), *Women in Leadership and Management* (pp. 11-31). Cheltenham: Edward.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. In: D. V. Day, & J. Antonakis (Eds). *The nature of leadership* (3rd ed., pp. 3-25). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Fonseca, A. M., & Porto, J. (2013). Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 157-166.
- Fonseca, A. M., Porto, J., & Barroso, A. C. (2012). O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 122-149.
- Gilmore, P., Hui, X., Wei, F., Tetrick, L., & Zaccaro, S. (2013). Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1061-1075.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 979-1004.
- Hoyt, C. (2010). Women and leadership. In P. Northouse's (Ed.), *Leadership: Theory and Practice* (5th ed, pp. 301-333). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jackson, A. R., Alberti, J. L., & Snipes, R. L. (2014). An examination on the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(2), 141-153.
- Jesuino, J. C., Soczka L., & Matoso, J. G., (1983). Aferição de uma escala de atitudes para avaliação da satisfação no trabalho. *Psicologia*, 4(1/2), 103-122.
- Joseph, D. L., Dhanani, L. Y., Shen, W., Mchugh, B. C., & Mccord, M. A. (2015). Is a happy leader a good leader? A meta-analytic investigation of leader trait affect and leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 558-577.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Knippenberg, D. V., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic-Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramanian, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- McNair, D. M., Lorr, M., & Droppleman, L. F. (1992). *EdITS Manual for the Profile of Mood States*. San Diego, CA: Educational and Industrial Testing Service.
- Natarajan, C., & Nagar, D. (2011). Effects of service tenure and nature of occupation on

organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Management Research*, 11(1), 59.

Porter, L. W., & Mclauchlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context like the weather? *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.

Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *BEH – Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.

Silva, M. M. B., Nascimento, E. M., & Cunha, J. V. A. (2017). Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: Existe uma relação? *Revista Capital Científico - Eletrônica*, 15(4), 71-89. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/46982/satisfacao-dos-funcionarios-e-estilos-de-lideranca-existe-uma-relacao---/i/pt-br>

Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Oxford, England: Rand McNally.

Tee, E. Y. J. (2015). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 654-670.

Toda, F. A., Toda, R. A., Teixeira, A. L. F., & Lima, J. H. V., Jr. (2014). Um estudo sobre a relação entre o estilo de liderança do professor e a satisfação do estudante. *REUNA*, 19(4), 147-160.

Tosi, H. L. (1991). The organization as a context for leadership theory: A multilevel approach. *The Leadership Quarterly*, 2(3), 205-228.

Viana, M. F., Almeida, P. L., Santos, R. C. (2001). Adaptação portuguesa da versão reduzida do perfil de estados de humor. *Análise Psicológica*, 19(1), 77-92.

Vieira, M. M. F., & Lacerda, D. (2010). Poder nas organizações: Da dominação de poucos à ação de muitos. In: V. Piccinini, M. Almeida, & S. Oliveira (Orgs.), *Sociologia e Administração: Relações sociais nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.

Weber, M. (1968). *Max Weber on charisma and institutional building*. Chicago: The University of Chicago Press.

Yang, Y. F. (2016). Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction. *Psychological Reports*, 119(1), 154-173.

Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.

Agradecimentos:

Flávia Cavazotte agradece o apoio recebido do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), financiado pela bolsa 302152 / 2015-6 (PQ-2, Produtividade em Pesquisa).

Notas:

¹ Uma versão preliminar foi apresentada no Encontro Nacional de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR) – Salvador, 2015.

Sobre os autores:

1. Daniel Martins Abelha, Mestre em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: abelhadaniel@gmail.com

ORCID

 0000-0002-8591-2257

2. Paulo César da Costa Carneiro, Mestre em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: paucar55@gmail.com

ORCID

 0000-0002-7808-3921

3. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte, Ph.D., Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: flavia.cavazotte@iag.puc-rio.br

ORCID

 0000-0002-5450-3573

Contribuição dos autores:

Contribuição	Daniel Martins Abelha	Paulo César da Costa Carneiro	Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte
1. Definição do problema de pesquisa			√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√	
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√		√
5. Definição dos procedimentos metodológicos		√	√
6. Coleta de dados	√	√	
7. Análise estatística		√	√
8. Análise e interpretação dos dados		√	√
9. Revisão crítica do manuscrito			√
10. Redação do manuscrito	√	√	√