

Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho: Avaliando a Influência de Fatores Situacionais e Contextuais

Autoria: Paulo César da Costa Carneiro, Daniel Martins Abelha, Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

1) Propósito Central do Trabalho

A liderança está presente em todos os níveis de convivência humana, e constitui uma espécie de motor propulsor do desenvolvimento organizacional e social (BURNS, 1978). No contexto do trabalho, novas formas de liderar têm sido exigidas para lidar com os desafios do ambiente de negócios contemporâneo e para equilibrar as necessidades organizacionais e humanas. Nesse contexto, a perspectiva transformacional da liderança alcançou um lugar de destaque entre as teorias sobre o tema, sendo foco de inúmeros estudos no cenário internacional (ANTONAKIS, 2012). A liderança transformacional é caracterizada como uma “nova” forma de liderança (BYRMAN, 1992), na qual líderes estabelecem relacionamentos positivos e altamente produtivos com os seguidores. Este trabalho investiga, em particular, a influência da liderança transformacional sobre a satisfação no trabalho, uma atitude especialmente relevante no contexto organizacional em função de sua influência sobre o desempenho e a retenção de funcionários (JUDGE et al, 2001; ORGAN & RYAN, 1995; SIQUEIRA, 2008), mas também por se tratar de um indicador de qualidade de vida e bem estar no trabalho (BARLING et al., 2003; SIQUEIRA & GOMIDE, Jr, 2004). De uma maneira geral, pesquisas têm demonstrado que líderes transformacionais têm uma influência positiva sobre a satisfação no trabalho de trabalhadores, porém, poucos estudos verificaram empiricamente esta premissa no Brasil (CARVALHO NETO et al., 2012; CAVAZOTTE et al., 2013). Além disto, pouco se sabe sobre as condições que podem atenuar ou intensificar tal poder de influência dos líderes transformacionais (ANTONAKIS & ATWATER, 2002; YULK, 2013). Este trabalho pretende contribuir neste sentido, ao investigar a relação entre liderança transformacional e satisfação no trabalho levando em conta aspectos contingenciais e situacionais do contexto onde se desenvolve a liderança, mormente aqueles relacionados a características dos seguidores e do trabalho.

2) Marco Teórico

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). 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 e procuram replicar seus comportamentos. Esta dimensão é dividida em duas categorias, a influência idealizada atribuída, que corresponde às atribuições sobre o líder na perspectiva de seus seguidores, e a influência idealizada comportamental, que se refere ao comportamento desse líder observado por seus seguidores. A segunda dimensão, motivação inspiracional, corresponde à capacidade de comunicar um elevado grau de expectativas, inspirando os seguidores, através da motivação, a compartilharem de sua visão e internalizarem um senso de missão. A terceira dimensão, a estimulação intelectual, busca instigar a criatividade e inovação, a reflexão sobre os próprios valores e a solução de desafios cotidianos. Por último, a consideração individualizada, como a capacidade de oferecer atenção personalizada, aconselhando e provendo suporte aos seguidores, quando necessário (AVOLIO & BASS, 2004). Quanto aos componentes transacionais, estão agrupados em três categorias: as recompensas contingentes, compreendendo-as como reconhecimentos materiais e psicológicos concedidos aos seguidores quando esses cumprem metas e superam expectativas

em seus papéis profissionais, a gestão por exceção, que envolve as técnicas empregadas pelo líder com a finalidade de prevenir possíveis desvios de comportamentos frente normas de conduta e, por último, a liderança laissez-faire, considerada a mais passiva e ineficaz do modelo, na qual o líder isenta-se de tomar decisões e exercer autoridade sobre seus seguidores (AVOLIO & BASS, 2004). As pesquisas demonstram que a liderança não se resume à pessoa no papel do líder, mas envolve a situação e as condições em que a liderança se desenvolve. Já na década de 1990, observa-se um interesse crescente sobre o papel do contexto organizacional no fenômeno da liderança. Pesquisas têm sido desenvolvidas com o objetivo de entender e avaliar de que forma questões organizacionais como clima e cultura, estratégia, estrutura, composição das equipes e natureza do trabalho, dentre outras, afetam os comportamentos e os resultados da liderança (PORTER & MCLAUGHLIN, 2006).

3) Método de Investigação

A pesquisa analisa inicialmente a relação entre liderança transformacional e transacional de supervisores e a satisfação no trabalho de seus subordinados, incluindo como variáveis de controle características demográficas dos participantes e seu estado de afetividade. Os dados foram coletados junto a 166 respondentes, de diferentes faixas etárias, gênero e formação, e que trabalham em organizações públicas e privadas, utilizando como instrumentos versões em português do MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), a escala de avaliação de satisfação no trabalho JDI (Job Descriptive Index) e o PANAS (Positive and Negative Affect Schedule). O processo de amostragem foi não probabilístico, por conveniência. Ao final, foi realizada uma amostragem estratificada, sendo encaminhadas as surveys a pessoas com os perfis de interesse até que seu número proporcionasse significância estatística ao conjunto de dados a serem analisados. A análise de regressão multivariada foi aplicada aos dados e contemplou como variáveis predictoras da satisfação do seguidor no trabalho, os comportamentos transacionais e transformacionais do líder e seus estados de afetividade positiva e negativa, além dos fatores demográficos. Este modelo resultou em um coeficiente de determinação significativo e de boa magnitude ($R^2 = 0,60$). A partir deste modelo, foram testadas diversas hipóteses de influência de fatores situacionais e do contexto organizacional sobre os comportamentos de liderança analisados.

4) Resultados, Conclusões e suas Implicações para a Área

Na análise de regressão, foi observado que a idade, os estados afetivos positivo e negativo e a liderança transformacional contribuíram de forma estatisticamente significativa para o ajuste do modelo e, com exceção da afetividade negativa, todos estavam associados positivamente com a satisfação no trabalho, confirmando as hipóteses do estudo. Já a liderança transacional não apresentou associação significativa com a satisfação no trabalho na amostra estudada. Dentre os preditores investigados, o comportamento de liderança transformacional teve o maior grau de influência sobre a satisfação no trabalho. A análise seguinte considerou a influência de fatores situacionais específicos: a natureza da organização (se privada com fins lucrativos ou não), a formação do seguidor (se de área tecnológica ou não), o gênero do seguidor e a diferença de faixa etária entre o líder e o seguidor. O modelo foi testado para cada uma destas condições, verificando-se as alterações de seus parâmetros. Os resultados indicaram que o modelo tem uma melhora expressiva em seu poder de explicação da satisfação no trabalho quando os participantes trabalham em empresas privadas (R^2 de 0,70). Para respondentes de formação em área não tecnológica, o modelo também apresentou melhora significativa de sua capacidade de predição da satisfação no trabalho (R^2 de 0,70). Porém, o resultado mais expressivo se deu na segmentação por gênero, com uma melhora substancial do ajuste do modelo quando o participante é do sexo feminino (R^2 de 0,74). Neste caso, destaca-se ainda o aumento significativo da contribuição do comportamento de

liderança transformacional como determinante da satisfação no trabalho. Nenhuma variação estatisticamente significativa foi encontrada com relação à questão de diferença de faixa etária entre o líder e o seguidor. Os resultados observados contribuem para os estudos sobre liderança transformacional e seu impacto nas organizações, ao constatar que tais comportamentos estão associados com atitudes mais positivas entre trabalhadores mesmo quando sua inerente tendência à afetividade positiva e negativa é considerada. No caso da maior capacidade de predição do modelo em funcionários que atuam em organizações privadas, os resultados lançam a questão da influência de diferenças no ambiente organizacional e de fatores psicossociais associados à natureza das empresas. Vale ressaltar que também foi observado um expressivo aumento na influência do estado afetivo positivo sobre a satisfação no trabalho no caso de empresas privadas. Quanto à área de formação, os resultados sugerem a importância de se investigar mais profundamente o papel de modelos cognitivos e sua interveniência em processos de liderança, terreno ainda pouco explorado nas pesquisas. Os resultados encontrados para os respondentes do sexo feminino também sugerem uma maior suscetibilidade aos comportamentos transformacionais de líderes junto a esse grupo. Assim, o presente estudo reforça a importância dos atributos transformacionais em líderes para as organizações contemporâneas a fim de promover atitudes positivas nas organizações. No entanto, os seus efeitos sobre a satisfação no trabalho parecem também ser potencializados por aspectos situacionais e do contexto de trabalho, cujo estudo deve ser ampliado para um melhor entendimento de sua influência como catalisadores das relações entre líderes e seguidores.

5) Referências

ANTONAKIS, J. Transformational and Charismatic Leadership. In: DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. (Eds.). *The Nature of Leadership* (2nd Edition, pp. 256-287). Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. *Multifactor Leadership Questionnaire*, 3a ed., Manual and Sampler Set. Redwood City, CA: Mind Garden, 2004.

BURNS, J. M. *Transactional and Transforming Leadership*. Leadership. New York: Harper & Row, pp. 100-102, 1978.

PORTER, L. W.; MCLAUGHLIN, G. B., Leadership and the organizational context: like the weather? *Leadership Quarterly*, 17, pp.559-576, 2006.