

5

Análise de dados

Como dito anteriormente, a amostra utilizada neste estudo contemplou 123 respondentes, sendo 49 homens e 74 mulheres, 39,8% e 60,2% respectivamente. Sobre os líderes, coincidentemente, houve a mesma divisão por sexo (49 homens e 74 mulheres, 39,8% e 60, 2% respectivamente). Vale ressaltar, no entanto, que na amostra estudada nem todo homem tem líder do sexo masculino e nem toda mulher possui líder do sexo feminino. A idade média é de 34,6 anos, sendo 19 a idade mínima e 58 a máxima. Já o tempo médio de trabalho dos respondentes é de 9,8 anos, sendo um ano o tempo mínimo e 30 o tempo máximo de trabalho na empresa. Sobre o grau de instrução, 57,7% possuem graduação e 30,9%, pós graduação. O restante está dividido em nível médio com 6,5% e mestrado com 4,9%. Os casados correspondem a 54,5% da amostra e os solteiros, 39,8%. De toda a base analisada, 75,6% não são gestores e 24,4% atuam como gestor.

5.1.

Correlações entre as variáveis

Utilizando o *softwre SPSS 17.0* foi possível notar as informações apresentadas no quadro de correlações exposto a seguir, incluindo as médias, desvios-padrão e as correlações, bem como os Alfas de Cronbach, que sugerem que a maioria das escalas apresentaram um nível de confiabilidade dentro dos padrões estabelecidos pela literatura ($\alpha > 0,70$). Muito embora sejam variáveis de controle, nota-se que as escalas de extroversão e abertura apresentaram confiabilidade um pouco abaixo deste limite (0,67 e 0,64 respectivamente).

Tabela 1: Médias, Desvios-Padrão, Correlações e Alfa de Cronbach

	Média	Desvio Padrão	Sexo	Idade	Tempo de Empresa	Extroversão	Consciência	Abertura	Liderança	Sexo do Líder	Compartilhamento	Empoderamento	Turnover Empresa	Turnover Equipe
Sexo	1,60	,49												
Idade	34,58	8,18	-,08											
Tempo de Empresa	9,85	6,91	-,14	,79**										
Extroversão	3,37	,68	-,07	,01	,00	(0,67)								
Consciência	4,27	,59	-,02	,10	,13	,00	(0,74)							
Abertura	3,75	,58	-,14	,00	-,07	,34**	,17	(0,64)						
Liderança	3,71	,85	-,25**	,11	,08	,18	,20*	,20*	(0,94)					
Sexo do Líder	1,60	,49	,05	-,28**	-,269**	,09	-,03	,01	,19*					
Compartilhamento	3,88	,59	-,16	,13	,12	,25**	,33**	,384**	,27**	-,10	(0,87)			
Empoderamento	4,05	,55	-,10	,24**	,326**	,10	,46**	,235**	,31**	-,11	,45**	(0,85)		
Turnover Empresa	2,45	1,40	-,08	-,23**	-,215*	-,12	,07	,06	-,17	-,05	,01	-,04		
Turnover Equipe	2,59	1,44	-,11	-,26**	-,257**	-,14	,03	,09	-,19*	-,11	,00	-,10	,77**	

Nota: N = 123 *p < 0,05 **p < 0,01
Os alfas de Cronbach das escalas podem ser observados na diagonal entre parênteses

Na tabela 1 é possível observar que a idade está positivamente correlacionada com o sexo do líder. Ou seja, neste grupo, superiores do sexo masculino tendem a ser mais velhos do que superiores do sexo feminino. Pela tabela de correlação também é possível verificar que, quanto maior a idade, mais empoderado o seguidor se considera estar e menor é a sua intenção de sair da empresa e da equipe em que atuam (o *turnover* voluntário).

O critério tempo de empresa apresenta correlação significativa com o sexo do líder, ou seja, gestores do sexo masculino tendem a ter mais tempo de empresa do que gestores do sexo feminino. O tempo de empresa dos participantes também apresenta correlação com o senso de empoderamento, e não apresenta correlação com a intenção de sair da empresa e da equipe na qual trabalham (o *turnover* voluntário).

Vale notar também que a liderança autêntica tem correlação significativa com o sexo do líder: líderes do sexo feminino foram avaliadas como mais autênticas do que os homens.

5.2.

Sexo do líder e liderança autêntica

A partir das análises feitas no *software SPSS 17.0* foi possível verificar que mulheres em cargos de liderança são percebidas como líderes mais autênticas do que homens, a partir da comparação de médias por sexo do líder como pode ser visto abaixo:

Comparação de Médias por Sexo do Líder					
Sexo do Líder		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão
Liderança Autêntica	Homens	49	3,52	,87	,12
	Mulheres	74	3,84	,81	,09

Teste T para Amostras Independentes							
	Teste T para Diferenças entre Médias						
	t	df	p	Diferença Média	Diferença do Erro Padrão	95% de intervalo de confiança da diferença	
						Abaixo	Superior
Liderança Autêntica	-2,09	121	,04*	-,32	,15	-,63	-,02

Tabela 2: Regressão Múltipla para Sexo do Líder e Liderança Autêntica

Fonte: Própria

Podemos perceber, na tabela 2, que a diferença entre as médias por sexo do líder é significativa, uma vez que o resultado de teste t foi significativo ($t = -2,09$; $p < 0,05$).

Dessa maneira confirmamos a hipótese 1 de que mulheres em cargos de chefia tendem a ser percebidas pelos seus seguidores como líderes mais autênticos do que homens.

5.3. Compartilhamento de Conhecimento

A fim de testar a hipótese 2, que afirma que quanto mais autêntico é o líder, maior o compartilhamento de conhecimento nas equipes de trabalho na perspectiva dos seguidores, foi feita uma série de análises de regressão hierárquicas também no *software SPSS 17.0*. O primeiro bloco de variáveis incluído no modelo foi composto por fatores demográficos: sexo, idade e tempo de empresa. Nenhuma destas variáveis teve efeito significativo, ou seja, não parecem estar associadas com o compartilhamento de conhecimento dentro do grupo, uma vez que o coeficiente de determinação deste modelo não foi significativo ($R^2 = 0,04$; $p = n.s.$).

No segundo bloco, foram incluídas as seguintes variáveis de personalidade: abertura, consciência e extroversão. Esse modelo teve um R^2 significativo ($R^2 = 0,26$; $F = 6,80$; $p < 0,0001$). Abertura e consciência apresentaram betas significativos (respectivamente 0,28 e 0,27, nos dois casos com p valor menor do que 0,01), indicando que as variáveis parecem estar associadas à percepção de que há mais compartilhamento de conhecimento dentro de uma equipe. Já a variável extroversão não teve efeito significativo.

No terceiro bloco, além dos dados demográficos e das variáveis de personalidade, foi incluída a variável de liderança autêntica para testar a hipótese 2 deste trabalho. No entanto, esta variável de liderança autêntica não apresentou efeito significativo sobre o compartilhamento do conhecimento ($Beta = 0,11$; $p = n.s.$).

Análise de Regressão: Antecedentes do Compartilhamento de Conhecimento

	Modelo 1 (Demográficos)		Modelo 2 (personalidade)		(Liderança Autêntica)	
	Beta	T	Beta	T	Beta	T
Sexo	-,15	-1,68	-,10	-1,22	-,07	-,88
Idade	,10	,68	,06	,43	,04	,32
Tempo de Empresa	,02	,14	,04	,34	,05	,41
Abertura			,28	3,16**	,27	3,05**
Consciência			,27	3,25**	,25	2,95**
Extroversão			,15	1,77	,13	1,58
Liderança					,11	1,30
R ²	,04		,26**		,27	
Delta R ²			0,22**		,01	
Delta F			11,50**		1,70	

Tabela 3: Análise de Regressão Hierárquica para Compartilhamento de Conhecimento
Fonte: Própria

Assim a hipótese 2 deste trabalho que afirma que quanto mais autêntico é o líder, maior o compartilhamento de conhecimento nas equipes de trabalho não pode ser confirmada.

5.4. Empoderamento

Foram utilizadas análises de regressão hierárquica para verificar as hipóteses relacionadas com o empoderamento. O primeiro bloco de variáveis foi composto por fatores demográficos: Sexo, idade e tempo de empresa. A partir do R² significativo foi possível perceber que o tempo de empresa parece influenciar positivamente o empoderamento (R² = ,11; F = 4,9; p < 0,01). Sexo e idade não se mostraram significativamente associados ao empoderamento (Beta = -,05; p = n.s. nos dois casos).

No segundo bloco foram incluídas as variáveis de personalidade abertura, consciência e extroversão. Este modelo teve um R² significativo (R² = ,32; F = 9,08; p < 0,01). Abertura apresentou Beta significativo (Beta = ,17; p < ,05) assim como consciência (Beta = ,39; p < 0,0001). A variável extroversão, no entanto, não teve efeito significativo.

No terceiro bloco, para complementar esta análise, foi incluída a variável liderança autêntica. O R^2 do modelo com esta variável foi significativo ($R^2 = ,35$; $F = 8,96$; $p < 0,0001$), assim como o Beta de liderança (Beta = ,20; $p < ,05$). Dessa maneira, é possível perceber que o empoderamento parece estar associado, nesta amostra, ao tempo de empresa, à conscienciosidade e à liderança autêntica do superior imediato. Mesmo controlando os traços demográficos e as variáveis de personalidade, é possível perceber que a liderança se mantém significativamente associada ao empoderamento.

Análise de Regressão: Antecedentes do Empoderamento						
	Modelo 1 (Demográficos)		Modelo 2 (personalidade)		Modelo 3 (Liderança Autêntica)	
	Beta	T	Beta	T	Beta	T
Sexo	-,05	-,56	-,02	-,27	,02	,32
Idade	-,05	-,36	-,07	-,55	-,09	-,77
Tempo de Empresa	,36	2,52*	,34	2,64**	,35	2,81**
Abertura			,17	2,07*	,16	1,90
Consciencia			,39	4,95**	,35	4,50**
Extroversao			,04	,53	,02	,22
Liderança					,20	2,43*
R2	0,11**		0,32*		0,35**	
Delta R2			,21		,03	
Delta F			11,92**		5,91**	

Tabela 4: Análise de Regressão Hierárquica para Empoderamento
Fonte: Própria

Desta maneira, os resultados permitem confirmar a hipótese 3, que afirma que quanto mais autêntico é o líder, maior o senso de empoderamento de seus seguidores.

5.5. Turnover

Para analisar que variáveis estão associadas à decisão de sair da empresa na amostra estudada, no primeiro bloco foram incluídos os fatores demográficos como sexo, idade, tempo de empresa, se o participante atua como gestor e o seu grau de instrução. Este modelo apresentou um R^2 significativo ($R^2 = 0,11$; $F = 3,04$; $p < ,05$). De todas as variáveis, apenas o grau de instrução gerou um Beta significativo (Beta = ,24; $p < 0,01$), sugerindo que quanto maior o grau de instrução do indivíduo maior a intenção de deixar a empresa (ou o *turnover* voluntário) neste grupo de funcionários da organização.

Um segundo bloco de variáveis foi incluído a seguir, com os traços de personalidade (abertura, consciência e extroversão). O modelo não apresentou um delta R^2 significativo (delta $R^2 = ,048$ $p = n.s.$). Em relação às variáveis de personalidade, apenas a extroversão apresentou um Beta significativo (Beta = -19; $p < ,01$), sugerindo que quanto maior a extroversão, menor o *turnover*, ou seja, menor a intenção de deixar a empresa.

No terceiro bloco de variáveis foram incluídos o empoderamento e o compartilhamento de conhecimento. No entanto, a inclusão desse bloco de variáveis não alterou o coeficiente de determinação (delta $R^2 = ,001$; $p = n.s.$) parecendo não influenciar a intenção dos funcionários em deixar a empresa.

No quarto bloco de variáveis foi incluída a variável liderança autêntica. Neste caso, o Beta não foi significativo para o nível de confiança de 95%, embora tenha sido para o nível menos rigoroso de 90% (Beta = -,18; $p < ,10$). Como o beta tem uma magnitude razoável, esse é um ponto a ser notado. Assim, assumindo um nível de confiança mais flexível, seria possível confirmar a hipótese 4 que afirma que quanto mais o seguidor percebe o seu líder como autêntico, menor a intenção de deixar a empresa, ou seja, menor o *turnover* voluntário.

No entanto, a hipótese 4a que afirma que quanto maior o empoderamento, menor a intenção de deixar a empresa não apresentou efeito significativo (Beta = -,01; $p = n.s.$). Isto também aconteceu com a hipótese 4b que afirma que quanto maior o compartilhamento de conhecimento, menor a intenção de deixar a

empresa (Beta = -,04; p = n.s.). Ou seja, as hipóteses 4a e 4b não podem ser confirmadas a partir da amostra e análises realizadas.

Análise de Regressão: Antecedentes do Turnover (Empresa)

	Modelo 1 (Demográficos)		Modelo 2 (personalidade)		Empoderamento e Comp. De Conhecimento		(Liderança Autêntica)	
	Beta	T	Beta	T	Beta	T	Beta	T
Sexo	-,09	-1,05	-,08	-,92	-,08	-,95	-,13	-1,38
Idade	,24	-1,63	-,27	-1,86	-,27	-1,80	-,23	-1,59
Tempo de Empresa	-,06	-,44	-,06	-,40	-,06	-,37	-,08	-,53
Gestor	0,11	1,16	,10	1,02	,09	,90	,12	1,20
Grau de Instrução	0,24	2,45**	,30	2,97**	,30	2,95**	,27	2,61*
Abertura			,14	1,45	,16	1,50	,15	1,42
Consciência			,10	1,11	,11	1,14	,12	1,20
Extroversão			-0,19	-2,04**	-0,18	-1,96	-0,16	-1,68
Empoderament					-0,01	-0,09	0,03	0,26
Comp. Conhec.					-0,04	-0,379	-0,01	-0,09
Liderança							-0,18	-1,87†
R ²	,11		,16		,16		,19	
Delta R ²			,05		,00		,03	
Delta F			2,19		,09		3,50	

Tabela 5: Análise de Regressão Hierárquica para Turnover (Empresa)
Fonte: Própria

Para concluir a análise de dados é importante checar se há alguma variação nos resultados quando a intenção de deixar a equipe é considerada (em vez de intenção de deixar a empresa que acabou de ser feita). Sendo assim, utilizando os mesmos grupos, o primeiro modelo que contempla dados demográficos, apresentou um R² significativo (R² = 0,14; F = 3,7; p < 0,01). Nesta análise apenas o grau de instrução apresentou beta significativo (Beta = ,23; p < 0,05) demonstrando que quanto maior o grau de instrução, maior a intenção de deixar a equipe.

No segundo bloco de variáveis foram incluídas as variáveis de personalidade abertura, consciência e extroversão. O R² também foi significativo (R² = 0,20; F = 3,5; p < 0,05). A variável extroversão de personalidade também apresentou um Beta significativo, também negativo (Beta = -,23; p < 0,01). Neste caso, quanto maior a extroversão, menor a intenção de deixar a equipe.

No terceiro bloco, no qual são incluídas as variáveis de empoderamento e compartilhamento de conhecimento, o modelo não apresentou R^2 significativo ($R^2 = 0,20$; $F = 2,8$; $p = n.s.$) e essas duas variáveis também não tiveram betas significativos ($-,06$ e $-,03$ respectivamente, nos dois casos com p valor bem maior do que $0,05$).

No quarto bloco, no qual foi incluída a variável de liderança autêntica, o modelo apresenta um R^2 significativo ($R^2 = 0,23$; $F = 3,01$; $p < 0,05$) assim como o beta da variável ($Beta = -,20$; $p < 0,05$). Ou seja, quanto mais o seguidor reconhece o gestor como um líder autêntico, menor é sua a intenção de deixar a equipe.

Assim é possível concluir que os preditores significativos da intenção de deixar a empresa e a equipe (*turnover*) são praticamente os mesmos na amostra estudada: Quanto maior o grau de instrução maior a intenção de *sair*, e quanto mais extrovertido o seguidor e mais autêntico seu líder, menor a intenção de *sair*.

Análise de Regressão: Antecedentes do Turnover (Equipe)

	Modelo 1 (Demográficos)		Modelo 2 (personalidade)		Empoderamento e Comp. De Conhecimento		(Liderança Autêntica)	
	Beta	T	Beta	T	Beta	T	Beta	T
Sexo	-,12	-1,42	-,11	-1,25	-,11	-1,29	-,16	-1,77
Idade	-,21	-1,43	-,25	-1,73	-,25	-1,75	-,21	-1,46
Tempo de Empresa	-,13	-,91	-,11	-,78	-,09	-,62	-,12	-,81
Gestor	,12	1,29	,11	1,17	,10	1,03	,13	1,37
Grau de Instrução	,23	2,37*	,30	2,99	,30	2,95	,26	2,59*
Abertura			,18	1,88	,20	1,96	,19	1,89
Consciência			,06	,70	,09	,96	,10	1,03
Extroversão			-,23	-2,51*	-,22	-2,42	-,19	-2,11*
Empoderamento					-,06	-,57	-,02	-,18
Comp. Conhec.					-,03	-,29	,00	,02
Liderança							-,20	-2,08*
R2	0,14**		0,20*		,20		0,23*	
Delta R2			,06		,00		,03	
Delta F			2,81		,28		4,35	

Tabela 6: Análise de Regressão Hierárquica para Turnover (Equipe)

Fonte: Própria

Os resultados mencionados neste trabalho podem ser visto de forma resumida na figura a seguir:

Figura 3: Resultados obtidos para o modelo proposto
Fonte: Própria

5.6. Discussão dos resultados

Este trabalho teve o objetivo de investigar a teoria da liderança autêntica, particularmente na influência do gênero em seu exercício e do seu impacto sobre o compartilhamento de conhecimento, o empoderamento e intenção de deixar a empresa ou equipe (turnover voluntário). Essas relações foram estudadas em uma amostra de funcionários de uma empresa brasileira de grande porte da área de comunicação. Para isso foi aplicado um questionário, utilizando o método estatístico quantitativo, e analisadas as respostas de 123 funcionários em seu conjunto.

A hipótese 1, que afirmava que mulheres em cargos de chefia tendem a ser percebidas pelos seus seguidores como líderes mais autênticos do que homens, foi confirmada a partir dos resultados aferidos. Assim os resultados dão suporte à proposição feita, uma vez que as líderes mulheres da empresa analisada são percebidas pelos seus seguidores como pessoas que possuem as características de liderança autêntica definidas por Walumbwa e colaboradores (2008). Pode-se dizer que nesta amostra as mulheres demonstram mais autoconhecimento do que os homens, apresentam perspectiva moral internalizada mais acentuada, maior

transparência nas relações e tendem a cultivar relacionamentos de longo prazo além de considerar mais as opiniões e perspectivas diferentes da sua antes de tomar uma decisão final.

A fim de testar a hipótese 2 deste trabalho, que afirma que quanto mais autêntico é o líder, maior o compartilhamento de conhecimento nas equipes, foi verificado que variáveis demográficas (sexo, idade e tempo de empresa) não pareceram influenciar o compartilhamento de conhecimento. No entanto, indivíduos que apresentam as características de abertura e consciência indicaram observar um maior compartilhamento de conhecimento em seus grupos. Isto pode se dar por conta dessas características individuais efetivamente facilitarem a troca de conhecimento nos grupos sociais, ou mesmo porque esses indivíduos tenham atitudes mais positiva quanto a compartilhar seus conhecimentos e também aprender com os seus colegas de trabalho. Extroversão e a própria liderança autêntica não se mostram influenciadoras do compartilhamento de conhecimento, e dessa maneira não foi possível confirmar a hipótese 2. Para estimular o compartilhamento de conhecimento na empresa analisada, talvez fosse interessante seguir a sugestão de Yi (2005) que mencionou a importância de criar sistemas de acompanhamento e ferramentas que mensurem o desempenho para que as pessoas comecem a compartilhar conhecimentos. Pode-se pensar também em recompensas a serem oferecidas a quem apresentar este comportamento.

Para verificar a hipótese 3, que afirma que quanto mais autêntico é o líder, maior o senso de empoderamento de seus seguidores, foi feita uma série de análises tomando como referência o conceito de empoderamento, segundo Spreitzer (1995). Em relação aos dados demográficos analisados, apenas o tempo de empresa se mostrou associado ao senso de empoderamento da amostra estudada. Em relação às variáveis de personalidade, abertura e conscienciosidade também se mostram positivamente associados ao empoderamento. Além disso, o estilo de liderança autêntica na percepção dos membros de sua equipe está associado positivamente ao senso de empoderamento dos membros do grupo. Assim a hipótese 3 do estudo foi confirmada.

O líder autêntico preza pela transparência nas suas relações, pela ética e pelo equilíbrio ao lidar com decisões e pelo auto-conhecimento (WALUMBWA, 2008), o que parece favorecer suas habilidades gerenciais e estilos menos centralizadores de coordenação do trabalho, dando mais liberdade para os seguidores e preparando-os melhor para tomarem decisões quando necessário.

A hipótese 4 deste trabalho, que afirmava que quanto mais o seguidor percebe o seu líder como autêntico, menor sua intenção de deixar a empresa, ou seja, menor sua intenção de *turnover* voluntário, também foi confirmada. Os resultados sobre a intenção de deixar a empresa e a equipe foram muito similares. Além disso, em relação à intenção de deixar a empresa ou a equipe, o grau de instrução aparece influenciando na decisão, sendo maior quando o indivíduo tem maior nível de instrução. É possível que pessoas que estudaram mais estejam mais dispostas e tenham mais oportunidades para buscar maiores recompensas e desafios em outras empresas, ou que tendam a estar menos satisfeitas com suas oportunidades na empresa analisada, já que ela não é reconhecida por trabalhar com salários maiores do que o mercado pratica.

Além disso, a característica extroversão (uma das de personalidade) também aparece como preditora do *turnover*, sendo quanto maior a extroversão menor a intenção de deixar a empresa. Isso pode acontecer por conta da afinidade entre o perfil desses indivíduos e o da organização, onde os indivíduos mais extrovertidos se sintam em um ambiente confortável e não tenham vontade de sair dele. Empoderamento e compartilhamento de conhecimento não se mostram influenciadores do *turnover* a partir das análises feitas, o que impossibilitou a confirmação das hipóteses 4a (que afirma que quanto maior o empoderamento, menor o *turnover*) e 4b (que afirma que quanto maior o compartilhamento de conhecimento, menor o *turnover*).

Em relação às correlações feitas, algumas novas análises podem complementar o que foi dito acima, como as que seguem. A empresa analisada é única no currículo de muitos de seus funcionários, sendo a primeira organização que o profissional trabalhou. É comum na organização que funcionários digam que pretendem ainda se aposentar na empresa. Assim, pode-se tentar explicar a correlação entre idade e empoderamento. Considerando que, segundo Spreitzer (1995) o conceito de empoderamento está subdividido em significado (o valor do trabalho está relacionado a ideais individuais), competência (crença individual da

capacidade de performar com habilidade), autodeterminação (que reflete autonomia para iniciar e continuar processos no trabalho) e impacto (influência do indivíduo na estratégia ou questões administrativas do trabalho), talvez a idade traga alguma maturidade aos funcionários que se sentem mais empoderados do que seus colegas mais novos.

Outra observação interessante é que o tempo de empresa também apresenta correlação com empoderamento e *turnover*. Considerando as definições de Spreitzer (1995), talvez o tempo de experiência na empresa e a progressão na carreira favoreçam a assunção de responsabilidades e desafios que estimulem a experiência de empoderamento.

A mesma relação é percebida entre tempo de empresa e intenção de deixar a empresa ou equipe. Quanto maior o tempo de empresa, menor o *turnover*. Além dos ganhos em empoderamento observados, muitos anos de relação com uma empresa podem fazer os ideais e objetivos pessoais e profissionais se aproximarem e a retenção de funcionários pode ser maior entre aqueles mais alinhados com a cultura da organização. A teoria mencionada por Steel e Lounsbury (2009), que diz que quanto maior o tempo que um indivíduo fica em uma organização, mais difícil é para o mesmo sair dela, pode explicar essa tendência. Sendo assim é possível compreender porque pessoas que têm mais tempo na empresa tem mais intenção de nela permanecer.