



**Marcelo Bleffe Piovezan**

**O impacto da liderança transformacional e liderança  
abusiva no engajamento de funcionárias de  
uma confecção no Rio de Janeiro**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
graduação em Administração de Empresas, do  
Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro

Abril de 2024



**Marcelo Bleffe Piovezan**

**O impacto da liderança transformacional e liderança  
abusiva no engajamento de funcionárias de  
uma confecção no Rio de Janeiro**

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-  
Graduação em Administração de Empresas da PUC-  
Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

**Prof.<sup>a</sup> Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte**  
Orientadora  
PUC-Rio

**Prof.<sup>a</sup> Ana Heloísa da Costa Lemos**  
PUC-Rio

**Prof.<sup>a</sup> Liliane Furtado**  
UFRJ

Rio de Janeiro, 26 de abril de 2024

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, do autor e da orientadora.

### **Marcelo Bleffe Piovezan**

Graduou-se em Engenharia Têxtil pela Faculdade de Engenharia Industrial – FEI, em 1999. Coursou especialização em Engenharia da Qualidade Industrial em 2001 (Unicamp). Coursou MBA em Gestão Estratégica em 2019 (FGV-SP) Coursou especialização em Neurociência e Comportamento em 2020 (PUC-RS).

### Ficha catalográfica

Piovezan, Marcelo Bleffe

O impacto da liderança transformacional e liderança abusiva no engajamento de funcionárias de uma confecção no Rio de Janeiro / Marcelo Bleffe Piovezan ; orientadora: Flavia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2024.

59 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2024.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Liderança transformacional. 3. Liderança abusiva. 4. Engajamento. I. Cavazotte, Flavia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

A Deus, pelas provas e desafios que coloca no meu caminho. Provas essas que me permitem crescer e evoluir. Agradeço também pela saúde e oportunidades.

A minha esposa Elke, pela ajuda, compreensão e apoio incondicional em todas as batalhas. Pelo amor e carinho compartilhado ao longo dos últimos 20 anos.

As minhas filhas Antonella e Piethra pela paciência e tolerância com ausências físicas durante o período de trabalho.

A Aline Silva e Matheus Carrazedo, meus amigos que ajudaram imensamente no desenvolvimento deste trabalho.

À empresa na qual trabalho por ter permitido que pesquisas fossem realizadas dentro de seus domínios.

Ao corpo docente do curso de mestrado do IAG - PUC RJ, pelos ensinamentos e apoio.

À Profa. Flávia Cavazotte, pela generosidade, compreensão, pelos ensinamentos constantes e pela paciência ao longo de todo o processo de mestrado.

À banca examinadora, à Profa. Liliane Furtado, pela disposição e aceite ao convite e participação durante a defesa da dissertação. À Profa. Ana Heloisa, pelo aceite ao convite e participação durante a defesa, além dos ensinamentos durante o curso de mestrado.

A todos os funcionários do IAG, que nos permitem usufruir de condições perfeitas de ensino.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

## Resumo

Piovezan, Marcelo Bleffe; Cavazotte, Flavia de Souza Costa Neves. **O impacto da liderança transformacional e liderança abusiva no engajamento de funcionárias de uma confecção no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2024. 59p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este estudo buscou examinar as associações da liderança transformacional e da liderança abusiva com o engajamento dos funcionários em uma confecção no Rio de Janeiro. O estudo também explora antecedentes das percepções sobre as líderes, considerando a sua presença afetiva (positiva e negativa) nos julgamentos dos seus liderados. Para testar as hipóteses, foi aplicada a regressão multivariada a uma base de dados levantada através de *survey* aplicada a 583 costureiras. Os resultados sugerem que uma liderança mais transformacional e menos abusiva está associada com maior engajamento de colaboradores, e que esses estilos de liderança estão associados à presença afetiva do líder, mais positiva ou negativa, respectivamente.

## Palavras-chave

Liderança transformacional; liderança abusiva; engajamento.

## **Abstract**

Piovezan, Marcelo Bleffe; Cavazotte, Flavia de Souza Costa Neves (Advisor). **The impact of transformational leadership and abusive leadership on the engagement of employees at a clothing factory in Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro, 2024. 59p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study sought to examine the associations of transformational leadership and abusive leadership with engagement of employees in a clothing factory in Rio de Janeiro. The study also explores antecedents of perceptions about women leaders, considering their affective presence (positive and negative) in the judgments of their followers. To test the hypotheses, multivariate regression was applied to a database collected through a survey applied to 503. The results suggest that more transformational and less abusive leadership is associated with greater employee engagement, and that these leadership styles are associated with the leader's affective presence, which is more positive or negative, respectively.

## **Keywords**

Transformational leadership; abusive leadership; engagement

## Sumário

1. Introdução	11
1.1. Objetivo Geral	13
1.2. Objetivos Específicos	13
1.3. Delimitação do Estudo	13
1.4. Relevância e Justificativa do Estudo	14
2. Referencial Teórico	15
2.1. Escolas de Liderança	15
2.2. Liderança Transformacional	17
2.3. Liderança Abusiva	21
2.4. Presença Afetiva	22
2.5. Engajamento no Trabalho	24
2.6. Modelo Conceitual e Hipóteses	26
3. Método	28
3.1. Desenho da Pesquisa e Participantes	29
3.2. Escalas	30
3.3. Procedimentos para Análise de Dados da Pesquisa	32
4. Resultados	33
4.1. Testes de Confiabilidade e Normalidade	33
4.2. Análise Descritiva e Correlações	34
4.3. Regressões Lineares	36
4.3.1. Regressão Linear Tendo Liderança Transformacional como Variável Dependente	37
4.3.2. Regressão Linear Tendo Liderança Abusiva como Variável Dependente	39
4.3.3. Regressão Linear Tendo o Engajamento como Variável Dependente	40
5. Discussão, Conclusões e Recomendações	45
5.1. Conclusões e Discussões	45
5.2. Implicações do Estudo	47
5.3. Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras	48
6. Referências Bibliográficas	50
Apêndice 1 – Questionário das Costureiras	57

## **Lista de figuras**

Figura 1 - Pesquisas sobre as escolas de liderança	17
Figura 2 - Modelo conceitual do estudo	26
Figura 3 - Organograma da confecção	29
Figura 4 - Modelo conceitual do estudo	43



## Lista de tabelas

Tabela 1 - Principais Teorias sobre Liderança	16
Tabela 2 - Comparativo liderança transformacional x Liderança Transacional	19
Tabela 3 - Sumarização das hipóteses	27
Tabela 4 - Participação das costureiras nas respostas à pesquisa	29
Tabela 5 - Fontes dos questionários e métricas	30
Tabela 6 - Variáveis demográficas e de controle	32
Tabela 7 - testes de confiabilidade das escalas	34
Tabela 8 - correlações entre escalas das costureiras	36
Tabela 9 - Modelos de regressões lineares de liderança transformacional	37
Tabela 10 - Resultados regressões lineares liderança transformacional	38
Tabela 11 - modelos de regressões lineares de liderança abusiva	39
Tabela 12 - resultados das regressões lineares liderança abusiva	39
Tabela 13 - modelos de regressões lineares de engajamento	41
Tabela 14 - Resultados regressões lineares engajamento	41
Tabela 15 - constructos associados a kpis	43
Tabela 16 - stress ocupacional associado a constructos	44
Tabela 17 - resultados de confirmação das hipóteses	47

## **Lista de gráficos**

Gráfico 1 - Estatísticas descritivas de costureiras e líderes	35
---	----

# 1

## Introdução

Uma organização se apoia em três pilares fundamentais que visam a perpetuação de sua existência. O primeiro pilar é o financeiro, sem o qual a empresa não tem condições de continuar ativa. Um empresário cria uma empresa e entre seus objetivos está o financeiro, gerar lucro. O segundo pilar é o social. Nada adianta ter lucro sem gerar melhores condições para as pessoas, gerar renda. O terceiro pilar é o da sustentabilidade. Deteriorar o meio ambiente onde vivem as pessoas e prejudicar a sociedade está fora de questão. Esses pilares não se sustentam isoladamente. Não adianta obter lucros explorando pessoas ou deteriorando o meio ambiente. Da mesma forma, a empresa não sobreviverá por muito tempo se preservar o meio ambiente e prover empregos para as pessoas mas ter como resultados prejuízos financeiros. É cada vez mais importante fortalecer esses três pilares e fazer com que as organizações sejam o mais longevas possível.

O sucesso da empresa, no mercado atual, não depende somente de uma loja e um produto, como era há tempos atrás. Depende de uma série de outros fatores, que mudam de acordo com a evolução do mercado e dos consumidores. Em caminho paralelo, os resultados de uma empresa não são mais garantidos apenas pela tradição da marca ou pelo ponto de venda. Estão cada vez mais ligados a valores intangíveis. Valores esses que as empresas buscam alcançar adequando-se ao mercado que está em constante mudança. O consumidor gera as mudanças no comportamento de consumo e as empresas vão adequando seus produtos ao mercado existente. Isso acontece com todas as empresas. Todas elas buscam se adequar às necessidades de mercado. Os recursos necessários para tal adequação estão disponíveis e podem ser utilizadas por qualquer organização. Dificilmente, hoje em dia, algum recurso é exclusivo e não pode ser obtido por qualquer empresa, mas, então, qual a diferença entre

o sucesso de uma empresa e o fracasso de outra do mesmo ramo? Por que, dentro de um mesmo mercado, empresas do mesmo ramo têm resultados tão diferentes? Certamente existem muitas respostas para essa pergunta, mas existe uma variável que parece ter um impacto substancial no sucesso ou no fracasso do negócio: pessoas. Simon Sinek (2009) resume o fato: “100% dos clientes são pessoas. 100% dos funcionários são pessoas. Se você não entende de pessoas, não entende de negócios”.

As pessoas que trabalham em uma organização tem desejos, sentimentos, crenças, religiões, entre outros, o que as torna distintas umas das outras. Quanto maior o número de funcionários de uma empresa, maior será a diversidade de personalidades existentes. Como organizar tudo isso e conduzir esses funcionários e essa empresa ao sucesso? A liderança certamente é um fator determinante para essa condução ao sucesso. A liderança de pessoas, parece ser um dos principais diferenciais de obtenção dos resultados em uma organização. A condução de equipes, o tratamento para com os funcionários, o propósito, o engajamento, o senso de pertencimento, entre outros, são fundamentais para a obtenção de resultados. Partindo desse pressuposto, o diferencial de performance das organizações vem, cada vez mais, sendo de responsabilidade das pessoas, não de equipamentos e matérias primas.

A liderança pode transformar um departamento ou um setor e gerar resultados melhores ou piores de acordo com a atuação de seus líderes. Essa afirmação é feita pelo próprio autor desse estudo, baseado em observações do dia a dia de uma empresa. Essas observações nos trazem a oportunidade de propor, neste trabalho, algumas hipóteses e realizar testes sobre os efeitos da liderança nas relações com funcionários.

Esse estudo será realizado em uma empresa sólida do setor têxtil e de confecção, com mais de 75 anos de mercado e líder em seu segmento, situada na cidade do Rio de Janeiro.

Essa empresa possui vários setores de confecção, todos eles tem as mesmas características. Mesmas condições de trabalho, produtos a serem costurados com tipos de costura similares, entre outros. Ainda assim, os indicadores de performance dos departamentos apresentam resultados diferentes em alguns aspectos. Alguns resultados quando comparados são melhores em alguns setores de confecção e piores em outros. Sendo as características de trabalho muito parecidas, surge a

questão: quais os fatores que influenciam na obtenção de resultados diferentes para condições de trabalho muito parecidas? O comportamento da líder tem influência sobre as atitudes e desempenho das costureiras? Este estudo tem como foco a liderança transformacional (BASS, 1985) e a liderança abusiva (TEPPER, 1990) das líderes de equipes de trabalho (bancadas) na empresa em questão.

## **1.1**

### **Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho é investigar as associações da liderança transformacional e da liderança abusiva com o engajamento, em uma confecção no Rio de Janeiro.

## **1.2**

### **Objetivos específicos**

Para atingir o objetivo geral proposto foram percorridos diversos caminhos, para os quais estão elencados objetivos específicos:

- 1.2.1** Investigar o quanto a presença afetiva gera uma percepção de liderança transformacional;
- 1.2.2** Investigar se a presença afetiva gera a percepção da liderança abusiva;
- 1.2.3** Investigar se a liderança abusiva e a liderança transformacional, geram maiores ou menores índices de engajamento.

## **1.3**

### **Delimitação do estudo**

Participaram do estudo costureiras que trabalham em uma confecção localizada no Rio de Janeiro. Não foram levados em consideração dados de outras unidades da mesma empresa (Japeri – RJ e Santa Rita – PB), para que questões culturais e geográficas não afetassem o resultado da pesquisa. Procurou-se manter durante a realização desse estudo a mínima alteração nas condições de trabalho e ambiente, para que as ações das líderes e costureiras seguissem sua dinâmica usual. Apenas equipes do setor operacional de confecção participaram do estudo. Importante ressaltar que todas as costureiras são mulheres.

## **1.4**

### **Relevância e justificativa do estudo**

O presente estudo tem relevância teórica e prática, ao tentar mostrar se diferenças no comportamento de líderes se associam a diferenças em atitudes e resultados observados dentro de um mesmo departamento. Os resultados obtidos nesse estudo podem auxiliar os gestores, diretores e acionistas da empresa, com informações relevantes no que tange a influência da liderança transformacional e abusiva dos líderes na obtenção de resultados. Informações essas que poderão ser utilizadas em outros departamentos e outras situações ou até mesmo em outras empresas do grupo, caso seja possível tal aplicação.

Os resultados podem apoiar a identificação de melhores práticas que, uma vez estimuladas ou desenvolvidas, podem ajudar a elevar os resultados de outros departamentos. Assim, esse estudo tem potencial para ajudar no desenvolvimento de pessoas visando uma melhora do clima e de resultados na empresa.

## 2

## Referencial teórico

### 2.1.

#### Escolas de liderança

“A preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita” (FIEDLER, 1967). Com base nessa afirmação, pode-se imaginar o quanto se estudou, quantas teorias se desenvolveram e o quanto se debateu sobre liderança até os dias atuais. Fazendo parte de nosso cotidiano e estando presente seja em uma empresa, em uma brincadeira de criança, em uma roda de amigos, ou em uma partida de futebol, pode ser muito fácil visualizar a liderança, mas na mesma proporção, difícil de descrevê-la. Como a liderança é “um dos fenômenos mais estudados nas ciências sociais” (DAY; ANTONAKIS 2012, p. 5) e diversos autores desenvolveram estudos sobre o tema, encontrar uma única definição para o tema torna-se uma tarefa que podemos considerar extremamente difícil.

“Liderança é uma contextualização, formal ou informal, enraizada e com um objetivo de influenciar o processo que ocorre entre líder e seguidor, grupos de seguidores ou instituições. A ciência da liderança, é sistematicamente o estudo desse processo e seus resultados, assim como esse processo depende das características e comportamento do líder, observando inferências sobre as características do líder e observando atribuições feitas em relação aos resultados da entidade liderada.” (ANTONAKIS; DAY, 2017, p. 5).

A importância da liderança pode ser notada pelo número de teorias existentes e conforme se desenvolviam estudos sobre o tema, diferentes escolas de liderança surgiram. A Tabela 1 apresenta um resumo das perspectivas sobre liderança e sua evolução no tempo.

Era	Período	Teoria	Descrição
Perspectiva baseada em traços	1840 1930-1940	Grande Homem Traços	Líder nascia pronto. Identificava características pessoais nos líderes.
Comportamental	1940-1950	Comportamental	Foco nas ações e habilidades do líder.
Situacional	1960	Contingencial e Situacional	Foco na adaptação do estilo do líder levando em consideração o ambiente da situação.
Nova Liderança	1990	Transacional	Focada na troca como custo benefício
	1990	Transformacional	Focada no estilo inspirados para elevar o nível de engajamento dos seguidores.
	2000	Compartilhada Colaborativa Coletiva Servidora Inclusiva Complexa	Focadas em seguidores liderando uns aos outros. Focada no engajamento de seguidores. Focada em todo o sistema de uma organização.

Tabela 1 - Principais Teorias sobre Liderança

Fonte: BENMIRA; AGBOOLA (2021, p.2). **Evolution of Leadership Theory.**

A figura 1 sintetiza o nível de atividade e interesse pelas perspectivas no campo de estudos sobre liderança, ao longo do tempo:



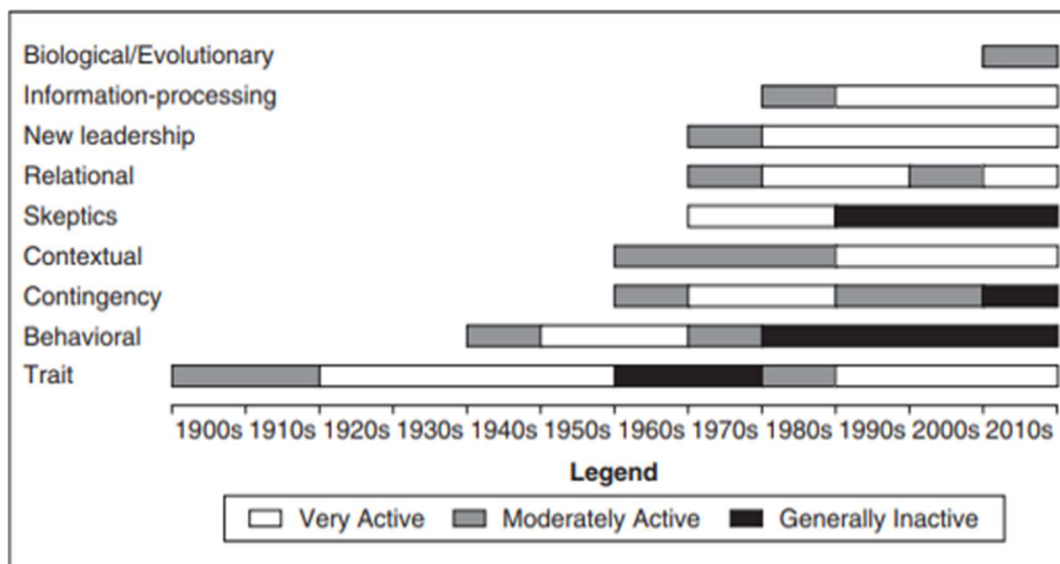


Figura 1 - Pesquisas sobre as escolas de liderança  
 Fonte: The Nature of Leadership (Day; Antoniak, 2012. p. 8).

É possível verificar que os estudos sobre uma escola aumentam e diminuem ao longo do tempo. Isso mostra o quanto o assunto liderança é dinâmico e quão complexo é estudá-lo. Fazendo um recorte no mundo corporativo, a liderança é um tema que pode levar empresas a sucessos e resultados fabulosos ou a fracassos totais, como até o fechamento da mesma. A liderança e o foco em pessoas no mundo corporativo é o grande diferencial de competitividade.

Este estudo se concentra em duas perspectivas específicas sobre liderança: a liderança transformacional e a liderança abusiva. Essas perspectivas são mais detalhadamente apresentadas nas próximas seções.

## 2.2. Liderança transformacional

De todas as escolas de liderança e os referidos estudos sobre o assunto, uma das frentes mais adequadas ao novo contexto de descontinuidade e mudança ao qual as organizações contemporâneas estão sujeitas é a liderança transformacional (DRUCKER, 1970). Baseada no estudo de James McGregor Burns (1978), essa visão de liderança vem sendo considerada um tipo de influência que estimula seus seguidores a alcançar um desempenho organizacional além da expectativa (BASS, 1985). Diferentes denominações estão vinculadas a esse tipo de liderança desde suas origens, como liderança moral (BURNS, 1978), liderança visionária (BENNIS; NANUS, 1988; BASS, 1990), liderança inspiracional (BASS; AVOLIO,

1990) ou mesmo liderança carismática (SHAMIR, 1991). Todas essas denominações têm em comum o foco na influência que se estabelece na interação dos líderes com seus liderados.

A liderança transformacional, tal como proposta por Burns em 1978, leva em consideração o compartilhamento de valores entre líder e seguidores, sejam esses valores políticos, econômicos ou emocionais. Ainda segundo Burns, a liderança transformacional se apoia em ideias e objetivos de longo prazo. A ascendência dos líderes sobre os seguidores gera uma transformação nas atitudes dos seguidores, fazendo com que ambos compartilhem os objetivos e ideais. Uma sinergia e identidade única surge no grupo, facilitando assim o entendimento do todo, diferente da liderança transacional, que apenas visa os interesses comuns entre líderes e seguidores.

Ainda segundo Burns (1978), a liderança transformacional leva em consideração a transformação dos líderes e, por consequência, de seus seguidores. Eles deixam de ter como prioridade apenas os interesses pessoais e passam a ter foco e objetivo nos interesses do todo, o bem maior. Isso acarreta uma transformação social que altera o *status* da empresa ou da sociedade na qual esse tipo de liderança está inserido.

O modelo de liderança transformacional foi primeiramente proposto por Burns, em 1978, e por Bass, em 1985, sendo o último provavelmente o autor mais conhecido e citado em trabalhos acadêmicos (ANTONAKIS, 2019). Sustentado pelas ideias de Maslow sobre a hierarquia de necessidades e de Kolberg sobre o desenvolvimento moral (BAILEY; AXELROD, 2001; DVIR *et al.*, 2002), Burns (1978) apresenta dois modelos distintos de liderança, a liderança transacional e a liderança transformacional. Para esclarecer de maneira objetiva as características da liderança transformacional, a Tabela 2 apresenta um comparativo com a liderança transacional, baseado em Covey (1992).

LIDERANÇA TRANSACIONAL	LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL
Tem como foco as necessidades do ser humano. Realização de suas tarefas.	Fala da realização do trabalho como um propósito, por um significado.
Determinada por hierarquias, posições, poder.	Determinada com os valores morais
Trata dos assuntos do dia a dia	Trata de assuntos que vão muito além do dia a dia. Conceitos estruturais.
Visa atingir metas de curto prazo sempre estruturada em dados.	Não compromete valores comuns e se preocupa com os valores de longo prazo.
O importante é como se joga o jogo do dia a dia. É um jogo tático.	Preocupa-se com a estratégia, com os conceitos, com a missão.
As relações humanas são utilizadas para a obtenção dos resultados.	As relações humanas são utilizadas para o próprio desenvolvimento humano e descobertas de novos talentos
Busca-se sempre o resultado final. O objetivo é o resultado final.	O resultado final é uma consequência do alinhamento das estruturas, valores e sistemas internos

Tabela 2 - Comparativo liderança transformacional x Liderança Transacional  
 Fonte : Baseada em Covey (1992).

Bass, em 1985, estabeleceu quatro características que definem como é uma liderança transformacional. Características essas que, até hoje orientam as pesquisas sobre o tema:

- *Influência idealizada*: Bass descreve o conceito de carisma. O líder inspira e seu carisma é admirado por seus seguidores. O compartilhamento das crenças do líder inspira e faz com que os seguidores tenham os mesmos ideais.
- *Motivação inspiracional* – os valores do líder e sua capacidade de inspirar tornam os seguidores aderentes ao cumprimento de um objetivo maior.
- *Estímulo intelectual*: o líder incentiva seus seguidores a pensarem diferente, encontrarem novas saídas para os problemas corriqueiros. Encontrar novas formas, novas perspectivas de trabalho, novos métodos, novos conceitos. Tenta mudar o status quo para que se alcance o resultado final desenvolvendo intelectualmente seus seguidores.
- *Consideração individualizada*: o líder considera cada seguidor de forma individual. Cada seguidor tem um perfil diferente, portanto pensamentos diferentes e entendimentos diferentes. Por esse motivo, a tratativa de forma individual de cada seguidor por parte do líder se faz necessária. Dessa forma, cada seguidor será desenvolvido de uma forma distinta e terão seus potenciais com possibilidades de alcançar níveis mais altos.

Com a liderança transformacional, os seguidores elevam seus critérios de resultados. Os resultados passam a ser não somente números, são adicionados a valores, comprometimento e ideais. Os seguidores se desenvolvem tanto na parte técnica quanto na parte comportamental, o que os transforma em profissionais melhores e por consequência em seres humanos melhores (BURNS, 1978; BASS, 1985).

A liderança transformacional deu base a diversos estudos que analisaram o caminho de conversão de funcionários em pessoas engajadas, que apontam para essas características como essenciais em líderes que atuam em organizações eficazes (por exemplo, Teal, 1998; LOWE; GARDNER, 2000). É uma importante linha de pensamento nos estudos internacionais – muitas investigações se apoiam nessa perspectiva (ANTONAKIS, 2012; GARDNER, LOWE, MOSS, MAHONEY; COGLISER, 2010). A associação da liderança transformacional com resultados positivos de desempenho tem sido citada com frequência em estudos e revisões de literatura (AVOLIO, 1999; AVOLIO, BASS, JUNG, 1995; LOWE *et al.*, 1996).

No Brasil, alguns estudos seguem a mesma corrente, e indicam uma forte associação na obtenção de resultados através da liderança transformacional (por exemplo, CAVAZOTTE; MORENO; HICKMANN, 2012; CAVAZOTTE, MORENO; BERNARDO 2013). Ainda assim, no contexto brasileiro, diferente do internacional, onde aparentemente a perspectiva da liderança transformacional alcançou um estado de consolidação, é necessário aprofundar um pouco mais os estudos sobre o tema. Ainda se deve explorar as causas raízes das características individuais de líderes e de situações que possam melhorar nossa compreensão sobre a transformação de comportamentos em diferentes setores e níveis organizacionais. Todo esse aprofundamento no assunto criará uma melhor condição de preparo de líderes para enfrentar as dificuldades relativas ao fomento de uma liderança mais transformacional nas organizações.

### 2.3. Liderança abusiva

Apesar de indesejável, pesquisas mostram um aumento no desrespeito às regras de supervisão, trazendo atenção maior para o lado destrutivo da liderança (SCHYNS; SCHILLING, 2013). Assim, embora no passado isso não tenha sido considerado, hoje em dia, a liderança é discutida em todas as suas manifestações, incluindo sua faceta mais prejudicial (KELLERMAN, 2005). Pesquisadores propõem definições desse tipo de liderança utilizando os termos *abusivo* (TEPPER, 2000), *destrutivo* (EINARSEN; AASLAND; SKOGSTAD, 2007; PADILLA; HOGAN; KAISER, 2007), *despótico* (NASEER *et al.*, 2016), *tóxico* (Lipman-Blumen, 2005; 2011), ou simplesmente como *má liderança* (KELLERMAN, 2005). A liderança destrutiva causa danos que comprometem não só a saúde e a qualidade de vida dos seguidores, como também da organização (PADILLA; HOGAN; KAISER, 2007).

Para essa dissertação, trabalharemos a percepção dos liderados em relação às atitudes abusivas de seus líderes, seguindo a perspectiva de Tepper (1990; 2008). De acordo com o autor, eles incluem atitudes hostis, comportamentos verbais e não verbais, excluindo contato físico. Essa premissa se torna subjetiva, podendo uma mesma atitude ser encarada de maneiras diferentes dependendo do contexto. Tal como o abuso dirigido a parceiros íntimos, idosos e crianças, a supervisão abusiva pode ser caracterizado como sustentada ou duradoura, pois é provável que continue até que o relacionamento termine ou o agente modifique seu comportamento (JEZL; MOLITOR; WRIGHT, 1996; SHEPARD; CAMPBELL, 1992). Apesar da literatura se referir ao fenômeno como supervisão abusiva, nessa dissertação substituiremos pelo termo liderança abusiva, mas com a mesma conotação.

Estudos sobre o tema associam a liderança abusiva à alteração de comportamento dos liderados no trabalho. Ashforth (1997) indica que a liderança em forma de tirania, com menosprezo aos subordinados, gera nos liderados frustração, desamparo e alienação do trabalho. Insatisfação e níveis elevados de sofrimento também são apontados como consequência da liderança abusiva (RICHTMAN; FLAHERTY; ROSPENDA; CHRISTENSEN, 1992; SHEEHAN; SHEEHAN; WHITE; LEIBOWITZ; BALDWIN, 1990). Fisher e seus colegas (2021) questionam as lacunas deixadas por Tepper em sua escala de medição de liderança abusiva, ainda assim concordam que é a escala mais utilizada e disponível

até o presente.

Comportamentos de liderança abusiva dentro de uma organização parecem estar diretamente ligados a seus resultados financeiros e à capacidade de atrair e reter talentos (SUTTON, 2007). Não é de se estranhar que profissionais qualificados não se sintam atraídos por empresas onde o clima organizacional é pautado pelo desrespeito e pelo abuso de poder. A liderança abusiva pode afastar bons profissionais desse tipo da organização. Apesar dessa possibilidade, empresas cuja competitividade interna seja muito grande, tendem a aceitar mais esse tipo de liderança abusiva. Em empresas com ambientes muito competitivos, nas quais o principal foco são os resultados e não as pessoas, pode haver uma maior aceitação de comportamentos abusivos por parte da liderança.

A liderança abusiva pode gerar, também, retaliação por parte do liderado (SKARLICKI; FOLGER, 1997; ZHANG; LIAO, 2015). Essa retaliação pode acontecer por meio de perda de desempenho, menor empenho na realização das tarefas, o que seria prejudicial para a empresa, ou uma retaliação contra o líder. Isso se dá quando os liderados sentem que estão sendo prejudicados por comportamentos danosos por parte da liderança.

## **2.4.**

### **Presença afetiva**

O construto presença afetiva foi proposto pela primeira vez em um estudo com estudantes de MBA, que identificaram diferenças individuais na medida em que as pessoas consistentemente provocavam afeto agradável (presença afetiva positiva) e afeto desagradável (presença afetiva negativa) naqueles com quem interagiram (EISENKRAFT; ELFENBEIN, 2010). Em contraste com a natureza intrapessoal do traço afetivo, a presença afetiva é um traço interpessoal, porque é definida pelas experiências dos parceiros de interação, e não pelos sentimentos da pessoa focal. O construto se concentra nas mudanças nos estados afetivos das pessoas em decorrência de mudanças no ambiente organizacional, conceituadas como eventos afetivos positivos ou negativos (CROPANZANO; DASBOROUGH; WEISS, 2017). O acúmulo de emoções afetivas positivas e negativas leva, ao longo do tempo, a estados afetivos em indivíduos que, por sua vez, têm consequências para suas atitudes e comportamentos (BUTTS; BECKER; BOSWELL, 2015; DASBOROUGH, 2006).

A presença afetiva pode ser decrita como a tendência de um indivíduo fazer com que as pessoas com as quais ele/ela interage passem a ter o sentimento desse indivíduo (EISENKRAFT; ELFENBEIN, 2010). Dentro dessa interação, as pessoas podem passar a ter sentimentos positivos ou negativos, dependendo do estado de seu interlocutor. A presença afetiva pode ser originada em uma relação pessoal, mas reflete fatores interpessoais e tem reflexos no ambiente de trabalho e nas relações líder-seguidor (WEST; ANDERSON, 1996).

No contexto da equipe, os líderes são uma fonte substantiva de experiências afetivas entre os demais membros da equipe (SY; CT; SAAVEDRA, 2005) porque ocupam posições salientes e posições de poder e, portanto, desempenham um papel central no desenvolvimento cognitivo, afetivo e processos comportamentais (ANDERSON; KELTNER; JOHN, 2003; KOZLOWSKI; GULLY; MCHUGH; SALAS; CANNON-BOWERS, 1996; MAGEE; GALINSKY, 2008). Este estudo explora a presença afetiva do líder em conexão com julgamentos sobre a liderança como mais transformacional ou mais abusiva.

A presença afetiva, por ser um traço interpessoal, só pode ser sentida através da interação social (EISENKRAFT; ELFENBEIN, 2010). Sendo um traço e não um estado, os efeitos de sua percepção, seja ela positiva ou negativa, podem permanecer por algum tempo. Isso se torna importante uma vez que as atitudes dos líderes em uma equipe podem ter efeitos de longo prazo nos seus liderados. Variações nesse traço no relacionamento interpessoal são importantes porque alguns líderes terão efeitos profundos nos membros da equipe se tiverem níveis elevados de presença afetiva, ao passarem muito tempo com suas equipes, enquanto aqueles que têm pouca presença afetiva ou que raramente interagem com sua equipe podem ter um impacto mínimo sobre eles (MADRID *et al.*, 2016).

A presença afetiva do líder provoca uma percepção positiva ou negativa em seus liderados e seus julgamentos e comportamentos podem ser influenciados por essa percepção. Segundo Lawer (2001), as pessoas preferem interagir com outras que têm sentimentos agradáveis. Da mesma maneira os membros da equipe podem interagir de maneira mais produtiva quando percebem a presença afetiva positiva da liderança. O contrário também seria verdadeiro, onde se sente a maior presença afetiva negativa, a troca de informações é menor, além de gerar mais conflitos.

Recentemente, em 2023, estudos realizados associaram a presença afetiva como característica de quem emerge como líder (CHEN; LI, 2023). Outros autores associam também a presença afetiva do líder como facilitador de obtenção de resultados em equipes de criatividade e segurança (CHEN; QIANG; LI 2024; MADRID *et al.*, 2016). A presença afetiva positiva pode estar associada ao julgamento sobre um líder como mais transformacional e a presença afetiva negativa pode estar associada ao julgamento sobre um líder como mais abusivo.

Baseadas nessas informações, as seguintes hipóteses serão investigadas no estudo:

- H1** – a presença afetiva positiva do líder está positivamente associada à percepção da liderança transformacional.
- H2** – a presença afetiva negativa do líder está negativamente associada com a percepção de liderança transformacional.
- H3** – A presença afetiva positiva do líder está negativamente associada com a percepção de liderança abusiva.
- H4** – A presença afetiva negativa do líder está positivamente associada com a percepção da liderança abusiva.

## **2.5.**

### **Engajamento no trabalho**

No início dos anos 90, aprofundaram-se os estudos sobre engajamento no trabalho. Uma das formas de se entender o constructo era, o aproveitamento dos indivíduos da organização, de seus próprios papéis de trabalho. Pessoas engajadas “se beneficiam e expressam a si mesmas física, cognitiva, emocional e mentalmente durante o desenvolvimento de seus papéis [de trabalho]” (KAHN, 1990, p. 694). Pode-se também descrever o engajamento no trabalho como energia, envolvimento e eficácia profissional (MASLACH; LEITER, 2008), sendo assim oposto às dimensões do burnout. O engajamento estaria associado a baixos índices de esgotamento emocional, desumanização, o que resulta em altos índices de eficiência e performance (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER 2001).



O engajamento pode ser definido como um espírito positivo, duradouro e gratificante em relação ao trabalho. Suas dimensões são vigor, dedicação e absorção (SALANOVA; SCHAUFELI, 2008; SCHAUFELI *et al.*, 2002, 2006). O vigor é a resiliência mental, ou seja, a persistência para seguir com vontade diante de dificuldades encontradas (SCHAUFELI *et al.*, 2006). A dedicação, reflete o senso de significado, incluindo a dimensão afetiva. É maior que o envolvimento normal em relação a organização (BAKKER *et al.*, 2008; SCHAUFELI; BAKKER, 2004). A absorção, reflete o quão o tempo passa rápido no trabalho, o estado de concentração sem esforço, e o quanto é difícil o funcionário se desconectar do trabalho (SCHAUFELI *et al.*, 2009). Independente do significado do engajamento, existe uma convergência de que funcionários engajados se identificam mais com o trabalho (BAKKER *et al.*, 2008).

O estilo de liderança dos líderes e o tipo de relação deles com seus liderados podem afetar as atitudes dos liderados, refletindo no engajamento dos mesmos. Portanto estudar o fator engajamento no ambiente de trabalho se torna fundamental (FIORENTIN; STEFANO; SANTOS, 2020). Quando o funcionário percebe que a empresa tem interesse por suas necessidades e os apoia, os envolve, um clima favorável se estabelece e os mesmos ficam mais engajados, quer dizer, dedicam mais seu tempo e energia se envolvendo com a empresa (BAKKER; ALBRECHT; LEITER, 2011). Estudos de meta-análise correlacionam fortemente o engajamento com os recursos organizacionais e também com o estilo de liderança (MAZZETTI; ROBLEDO; VIGNOLI; TOPA; GUGLIELMI; SCHAUFELI, 2023). Outras pesquisas correlacionam o engajamento com uma liderança positiva, uma entre elas, a liderança transformacional (VAN DIERENDONCK *et al.*, 2014). Baseado nessas informações, a seguinte hipótese será investigada:

**H5** – A liderança transformacional está positivamente associada ao engajamento no trabalho.

Conforme já proposto na literatura, evidências sugerem que “a supervisão abusiva prejudica o indivíduo, a unidade e o funcionamento organizacional” (TEPPER; SIMON; PARK, 2017, p.145). Por associação, o engajamento seria igualmente prejudicado por uma liderança abusiva. Demandas de trabalho como alta pressão, más condições físicas, clima negativo e relações interpessoais difíceis estão associadas a consequências psicológicas negativas, ou seja, se uma pessoa não reunir os recursos pessoais e organizacionais para se recuperar das pressões no

trabalho, as demandas laborais podem levar ao esgotamento e a exaustão (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014). Conforme descrito acima, pode-se associar a liderança abusiva com baixos índices de engajamento, sendo a seguinte hipótese investigada:

H6 – A liderança abusiva está negativamente associada ao engajamento no trabalho.

## 2.6. Modelo conceitual e hipóteses

A figura 3 apresenta as hipóteses a serem testadas.

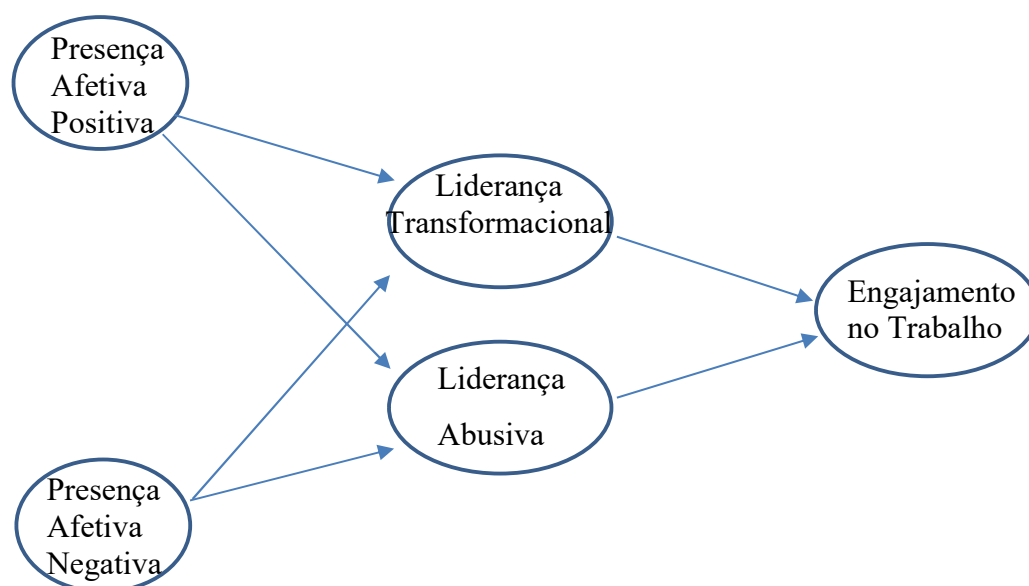


Figura 2 - Modelo conceitual do estudo  
Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo descrito acima divide o estudo em duas partes. A primeira parte contempla a presença afetiva positiva e a presença afetiva negativa em associação com as lideranças transformadora e abusiva. Dessa associação surgem as quatro primeiras hipóteses a serem testadas. A segunda parte trata da associação da liderança transformacional e da liderança abusiva com o engajamento. Dessa parte surgem mais duas hipóteses a serem testadas. As hipóteses estão reproduzidas na tabela 3 abaixo.

Descrição	
1	A presença afetiva positiva do líder está positivamente associada à percepção da liderança transformacional.
2	A presença afetiva negativa do líder está negativamente associada à percepção da liderança transformacional.
3	A presença afetiva positiva do líder está negativamente associada à percepção da liderança abusiva
4	A presença afetiva negativa do líder está positivamente associada à percepção da liderança abusiva
5	A liderança transformacional está positivamente associada ao engajamento no trabalho
6	A liderança abusiva está negativamente associada ao engajamento no trabalho

Tabela 3 - Sumarização das hipóteses  
 Fonte: Elaborado pelo autor.

### **3**

## **Método**

Este estudo foi realizado em uma empresa que é uma referência de marca, assim apontada em pesquisas de mercado realizadas por institutos independentes. A empresa em questão possui várias áreas e departamentos e trabalha com linhas de roupas: roupa íntima feminina e masculina, roupa externa, roupa fitness, modeladores, pijamas, meias, entre outros. Possui a fabricação interna de todos essas linhas de produtos, além de fabricar seus próprios tecidos e aviamentos como elástico e colchetes. Tem sua própria área de vendas, área financeira, jurídica e de RH. Por ser uma empresa tão ampla, com mais de 5.000 funcionários, a empresa divide-se em setores, utilizando-se de um organograma tradicional.

Em vista das diferenças entre processos e necessidades de cada departamento, escolheu-se, como recorte para a realização do estudo, o setor produtivo. E dentro do setor produtivo, em um recorte ainda mais aprofundado, o setor de confecção. A confecção é o maior setor fabril e fornece as condições favoráveis para a realização deste estudo. A empresa, possui quatro fábricas de confecção, duas na capital do Rio de Janeiro, uma em Japeri, interior do Rio de Janeiro e uma em Santa Rita, interior da Paraíba. Cada confecção possui uma responsável e é dividida por bancadas, onde se confeccionam os produtos. Cada bancada possui um número específico de máquinas e costura certa gama de modelos. Cada bancada, conta com uma líder que controla a produção e faz a gestão das costureiras, atende suas necessidades, ajudando no desenvolvimento de habilidades técnicas, orientando as ações e direcionando os trabalhos a serem executados. As costureiras contam com o suporte técnico dessas líderes.

Abaixo uma representação gráfica do desenho de um setor de costura.

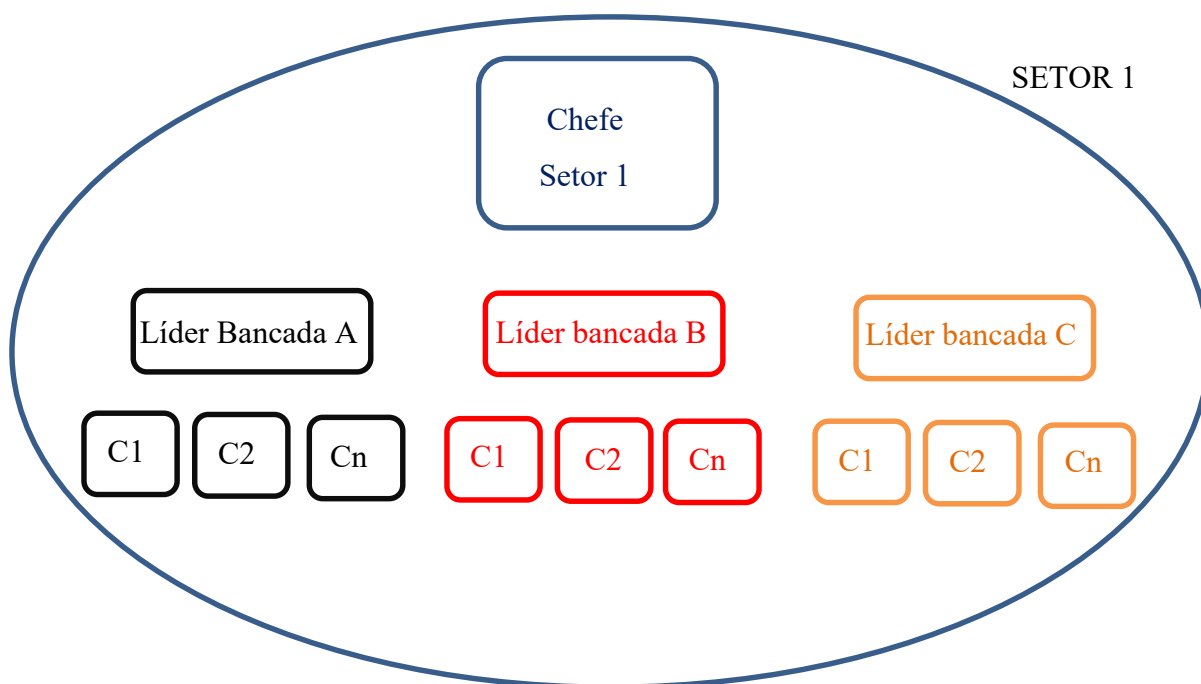


Figura 3 – Organograma da confecção  
Elaborado pelo autor

### 3.1. Desenho da pesquisa e participantes

O tipo de pesquisa realizada foi quantitativa, através da aplicação de *survey* (Apêndice 1). O questionário foi aplicado nas áreas de confecção da empresa no Rio de Janeiro. Eram elegíveis para responder a pesquisa 801 costureiras, somando-se todos os setores de confecção. Dessas 801 costureiras, 583 responderam o questionário, totalizando 72,8% de participação. O quadro abaixo mostra a participação por setor.

Setor	Número de Funcionários	Número de funcionários respondentes	% Participação
15	126	106	84,1%
17	294	208	70,7%
19	24	16	66,6%
22	148	95	64,2%
24	209	158	75,5%
Total	801	583	72,8%

Tabela 4 - Participação das costureiras nas respostas à pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autor

Os questionários aplicados não foram desenvolvidos pelo autor. Foram utilizadas escalas existentes, desenhadas para levantamento de dados sobre os construtos em questão, que já foram aplicadas e consolidadas por seus autores.

Como dito anteriormente, a coleta de dados envolveu os questionários específicos acima citados e foi realizada por coleta por questionários eletrônicos. Foram disponibilizados *tablets* em salas isoladas para que as costureiras e líderes pudessem responder sem serem importunadas. As pesquisas se deram na própria empresa, devido à dificuldade de coletar dados por via de telefone celular. Para evitar a exposição e proteger as costureiras e líderes, foram utilizadas salas separadas da produção, com *tablets* disponíveis e sem a necessidade de identificação da funcionária.

Durante a aplicação da pesquisa nas cabines reservadas, notou-se uma vontade de participação consideravelmente grande por parte das costureiras. Percebeu-se, a partir desse fato, a necessidade de se abrir um canal de comunicação mais direto do chão de fábrica com a direção da empresa. Canal esse onde supostamente devem ser tratados temas diversos, diferentes do objeto desta pesquisa.

Outro fato relevante é que dias após o término da pesquisa, tanto costureiras como líderes já perguntavam sobre o resultado da mesma, quais conclusões foram tiradas e quais as ações decorrentes dessas conclusões. Isso pode mostrar o interesse por parte dos funcionários na melhoria das condições de trabalho relacionadas com os constructos que estão em discussão.

### 3.2. Escalas

As escalas empregadas no questionário das líderes e costureiras neste estudo estão apresentadas no quadro abaixo:

Variável latente	Número de itens	Âncora	Fonte
Liderança Transformacional	7	Discordo a concordo totalmente: 5 pontos	Carless; Wearing; Mann (2000)
Liderança abusiva	5	Discordo a concordo totalmente: 5 pontos	Tepper, (2000)
Engajamento	9	Nunca a sempre: 5 Pontos	Schaufeli <i>et al.</i> (2006)
Presença Afetiva	7	Discordo a concordo totalmente: 5 pontos	Eisenkraft; Elflein (2010)

Tabela 5 - Fontes dos questionários e métricas  
Fonte: Elaborado pela autor.

O engajamento foi avaliado pela versão curta da UWES-9 (Schaufeli *et al.*, 2006), contendo três itens para cada dimensão: vigor, dedicação e absorção. A dimensão vigor é mensurada por meio de perguntas como “No trabalho, sinto-me forte e com vigor”; já a dedicação é medida por itens como “Estou entusiasmado com meu trabalho”; por fim, a absorção é mensurada por meio de questões como, por exemplo, “Sinto-me feliz quando trabalho intensamente” A escala foi traduzida e validada por Ferreira *et al.* (2016).

A liderança abusiva foi avaliada utilizando a escala de Tepper (2000), traduzida e validado por Puentes-Palácios e Torres (2019).

A liderança transformacional foi avaliada através da escala curta de Carless, Wearing e Mann (2000), a *Global Transformational Leadership Scale* (GTL), traduzida por Dimas *et al.* (2016).

Por fim, a presença afetiva do líder foi avaliada pelas oito questões propostas por Eisenkraft e Elfenbein (2010). Dividida em duas dimensões, avalia como o indivíduo se sente normalmente quando interage com o chefe. A primeira dimensão engloba os quatro estados afetivos positivos – feliz, entusiasmado, calmo e relaxado – enquanto a segunda, os quatro estados afetivos negativos – entediado, triste, estressado e irritado. Esta escala foi traduzida e adaptada por Sauerbronn (2017).

Na realização desta pesquisa, todas as respostas das participantes foram mensuradas, utilizando-se escalas do tipo Likert, que variaram entre “Concordo totalmente” e “Discordo totalmente”, com cinco pontos, da mesma maneira para a frequência (de sempre a nunca).

Algumas variáveis demográficas de controle foram levantadas nos questionários por serem consideradas importantes, porém, sua resposta não era obrigatória. Isso foi feito para proteger as funcionárias de qualquer receio de serem identificadas através da idade ou do tempo de trabalho com sua líder. A total preservação de sua identidade foi levada em consideração no momento de escolher essas perguntas como não obrigatórias.

Menter (2020) e Van Acker *et al.* (2018) consideram o gênero importante como uma variável demográfica e sócio econômica a ser considerada na pesquisa. Optamos por não inserir essa pergunta, pois todo o quadro de costureiras e líderes da empresa é composto por mulheres. Outros autores, como Oldham e Cummings (1996), consideram o grau de escolaridade um fator a ser considerado nas pesquisas. Não inserimos essa questão por ser obrigatório para contratação na empresa o

primeiro grau incompleto. Sendo assim, todas as funcionárias, têm, no mínimo, esse nível de escolaridade. Woods *et al.* (2018) consideram a estabilidade organizacional ou tempo de organização importante, por esse motivo foi inserido na pesquisa uma questão relacionada a esse tema, mas com resposta não obrigatória. O mesmo aconteceu com a idade, levando em consideração o estudo de Khan, Mubarak, *et al.* (2010). Associou-se também o tempo com sua chefia imediata. Todas essas variáveis demográficas, foram consideradas como variáveis de controle na análise. Abaixo o quadro que resume as variáveis de controle.

Variável	Tipo
Idade	Numérica
Tempo na organização	Numérica
Tempo com sua chefia imediata	Numérica

Tabela 6 - Variáveis demográficas e de controle

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.3.

#### Procedimentos para análise de dados da pesquisa

Todos os dados referentes às pesquisas de costureiras e de líderes foram analisados no *software* IBM SPSS. Foi utilizado esse *software* para a comprovação da confiabilidade dos instrumentos de medição das variáveis em estudo, identificação de *outliers*, para análises de curtoses e regressões lineares. Todo o estudo estatístico se deu por meio desse *software*.



## 4 Resultados

Após a coleta eletrônica das pesquisas, foram desenvolvidas tabelas geradas pelo próprio Google forms (onde foram elaborados os questionários). Essas tabelas foram carregadas para o programa Excel e trabalhadas manualmente para que adquirissem a formatação adequada para a utilização do *software* SPSS.

### 4.1. Testes de confiabilidade e normalidade

O primeiro teste que realizamos foi a verificação da confiabilidade das respostas dadas pelas costureiras. Até que ponto as respostas dadas para as escalas medem com precisão aquilo a que se propõem medir? Para verificar a confiabilidade, testamos isoladamente cada escala utilizando o alfa de Cronbach. Esse teste estatístico que mede a confiabilidade de um questionário, varia entre 0 e 1. O valor mínimo aceitável para se considerar um questionário confiável é 0,7. Acima desse valor, a escala medida pode ser considerada válida. Verificando o resultado dos testes dos dados obtidos no software SPSS, todas as escalas contidas no questionário das costureiras podem ser consideradas confiáveis, uma vez que apresentaram alfa de Cronbach superiores a 0,7, como pode ser observado na tabela abaixo.

Estatísticas de Confiabilidade		
	Alfa de Cronbach	Número de itens
Engajamento	0.91	9
Liderança Transformacional	0.95	7
Liderança Abusiva	0.96	15
Presença Afetiva Posiva	0.90	3
Presença Afetiva Negativa	0.80	4

Tabela 7 - testes de confiabilidade das escalas  
Fonte: Elaborado pelo autor

Foram feitos os testes de assimetria e curtose para que se pudesse verificar a normalidade dos dados. Nenhum desses índices, quando aplicados nas respostas ao questionário por parte das costureiras, apresentou valores superiores a 3. Portanto, as respostas obtidas nos questionários das costureiras podem ser considerados com uma distribuição normal (Hair, 2009).

Aplicamos também um questionário para as líderes que não será utilizado para nenhuma hipótese. O motivo é que o número de respondentes foi muito baixo. Apenas 22 questionários foram respondidos. O mínimo necessário para que se rodassem esses testes com segurança seriam 30 amostras e infelizmente não obtivemos essa quantidade. Com isso as respostas obtidas nos questionários das líderes serão utilizadas após o teste das hipóteses, como forma de exploração dos dados, mas não com uma comprovação estatística a ser considerada.

## **4.2**

### **Análise descritiva e correlações**

Quanto às resposta das costureiras, todos os questionários respondidos foram considerados válidos, uma vez que todas as perguntas relacionadas às escalas eram obrigatórias. Como dito anteriormente foram obtidas 583 respostas. A idade das costureiras variou entre 19 e 49 anos, com média de 29 anos. O desvio padrão para esse item foi de 6,02. O tempo de empresa variou entre 1 mês e 28 anos, com média de 5,9 anos. O tempo com a liderança direta variou entre 1 mês e 15 anos, com média de 2,7 anos.

Quanto ao questionário das líderes, das 23 respondentes, 12 continham as respostas de variáveis demográficas para idade. A idade das líderes variou entre 29 e 65 anos, com média de 41,3 anos. O tempo de empresa variou entre 2 e 47 anos, com média de 19,5 anos.

Abaixo o quadro com as médias de idade, tempo de empresa e tempo com sua liderança imediata.

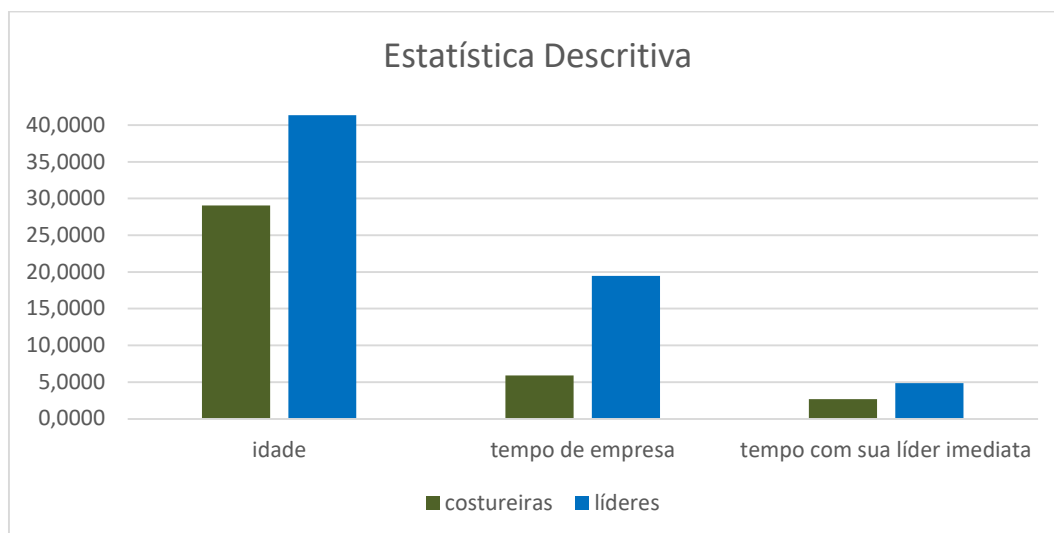


Gráfico 1 - Estatísticas descritivas de costureiras e líderes  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A média de presença afetiva positiva das costureiras foi 2,92, com um desvio padrão de 1,08. A média de presença afetiva negativa foi de 2,86, com um desvio padrão de 1,05. A média de liderança transformacional foi de 3,27 com um desvio padrão de 1,29. A média de liderança abusiva foi de 1,91 com um desvio padrão de 1,05. Por fim a média de engajamento foi de 3,18, com um desvio padrão de 0,93.

Após as médias, desvios padrão e validações de confiança, estudamos quais as correlações entre os construtos. Para tanto, foi feito no *software* SPSS uma análise de correlações de Pearson. Uma correlação forte positiva significa que a variável A está estatisticamente associada à variável B no mesmo sentido. Quanto maior uma, maior a outra. Uma correlação forte negativa, significa que a variável A está associada à variável B em sentido inverso. Quanto maior uma, menor a outra. A Tabela 8 apresenta o teste de correlação entre as variáveis. Diante dela, destacam-se algumas correlações de Pearson bastante fortes, tanto positiva como negativamente. No construto presença afetiva negativa, existe uma forte correlação negativa com o construto presença afetiva positiva. O que era de se esperar, pois medem o mesmo sentimento em sentidos opostos. No construto liderança transformacional, a forte correlação positiva com presença afetiva positiva (0,728) e uma forte correlação negativa com a presença afetiva negativa (-0,608), indicam que quanto maior a liderança transformacional, mais se sente, por parte das costureiras, a presença afetiva positiva e menos se sente a presença afetiva negativa. O construto liderança abusiva se correlaciona fortemente, negativamente, com dois outros constructos, presença afetiva negativa (-0,570) e liderança transformacional

(-0,739), além de se correlacionar positivamente com a presença afetiva negativa (0,619). Isso significa que quanto maior a liderança abusiva, menor a presença afetiva positiva e menor a liderança transformacional. E positivamente, quanto maior a liderança abusiva, maior a presença afetiva negativa. Já o engajamento mostra forte correlação positiva com a presença afetiva positiva (0,510) e com a liderança transformacional (0,548). e apresenta também forte correlação negativa com a presença afetiva negativa (-0,405) e com a liderança abusiva (-0,359)

Estatística Descritiva			Correlações							
	Média	Desvio Padrão	idade	tempo de empresa	tempo com sua liderança	média presença afetiva positiva	média presença afetiva negativa	média liderança transformacional	média liderança abusiva	média engajamento
idade	29.05	6.02	1							
tempo de empresa	5.91	4.69	,618**	1						
tempo com sua liderança	2.67	2.67	,352**	,437**	1					
média presença afetiva positiva	2.92	1.08	,112*	-0.001	0.095	1				
média presença afetiva negativa	2.86	1.05	0.011	0.097	-0.056	-,608**	1			
média liderança transformacional	3.27	1.29	0.066	-0.064	,101*	,728**	-,605**	1		
média liderança abusiva	1.91	1.05	-0.032	0.016	-0.014	-,570**	,619**	-,739**	1	
média engajamento	3.18	0.93	,175**	0.022	0.075	,510**	-,405**	,548**	-,359**	1

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Tabela 8 - correlações entre escalas das costureiras  
Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software* SPSS.

### 4.3. Regressões lineares

Para realizar os testes de regressão linear e significância, foram designados 3 modelos. Tendo sempre um construto como variável dependente e adicionando outros construtos como variáveis independentes. Os três primeiros construtos analisados foram a Liderança transformacional, a Liderança abusiva e o Engajamento, levando em consideração os dados obtidos pela coleta de dados do questionário das costureiras. O coeficiente de determinação  $R^2$  tem a seguinte configuração:  $R^2$  pequeno = 2% ou 0,02;  $R^2$  médio = 13% ou 0,13;  $R^2$  grande = 26% ou 0,26 (Cohen, 1988).

#### 4.3.1.

#### Regressão linear tendo liderança transformacional como variável dependente

A regressão linear modela a relação entre duas variáveis: a variável dependente e a variável independente. O coeficiente de determinação, chamado de  $R^2$ , que varia entre 0 e 1, mostra o quanto essa regressão se ajusta aos dados. Quanto mais próximo de 1, melhor o modelo explica a variabilidade dos dados da resposta. Escolhemos então a variável dependente *liderança transformacional* e estudamos sua regressão com as variáveis demográficas como variáveis independente no modelo 1. No modelo 2, adicionamos a variável dependente *presença afetiva positiva* e, no modelo 3, a variável dependente *presença afetiva negativa*. Dessa forma temos 3 modelos que nos permitem estudar a influência das variáveis independentes na variável dependente liderança transformacional. A tabela abaixo mostra a estrutura desses modelos.

Etapas	Variável Dependente	Variáveis Independentes
<b>Modelo 1</b>	Liderança Transformacional	Tempo de empresa, tempo com sua liderança, idade.
<b>Modelo 2</b>	Liderança Transformacional	Tempo de empresa, tempo com sua liderança, idade, presença afetiva positiva.
<b>Modelo 3</b>	Liderança Transformacional	Tempo de empresa, tempo com sua liderança, idade, presença afetiva positiva, presença afetiva negativa.

Tabela 9 - Modelos de regressões lineares de liderança transformacional  
Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados dessas análises estão na tabela 10, a seguir.

	Coeficientes <sup>a</sup>								
	Modelo 1			Modelo 2			Modelo3		
	Beta	t	p-valor	Beta	t	p-valor	Beta	t	p-valor
tempo de empresa	-.224	-3.302	.001	-.117	-2.399	.017	-.092	-1.946	.052
tempo com sua liderança	.139	2.450	.015	.072	1.760	.079	.061	1.539	.125
idade	.170	2.598	.010	.043	.912	.362	.048	1.044	.297
presença afetiva positiva				.699	18.950	.000	.567	12.585	.000
presença afetiva negativa							-.217	-4.817	.000
R <sup>2</sup>	.041			.514			.543		
Mudança R <sup>2</sup>	.041			.473			.029		
Sig. Mudança F	.001			.000			.000		

Tabela 10 - Resultados regressões lineares liderança transformacional  
Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

No modelo 1, as variáveis demográficas mostram uma significância estatística na predição da variável *liderança transformacional*, pois no tempo de empresa, o p-valor é 0,01 e o beta -,224; no tempo com sua liderança o p-valor é 0,015 e o beta 0,139; no constructo *idade*, o p-valor é 0,01 e o beta 0,17. Apesar de ter significância estatística o R<sup>2</sup> explica apenas 4,1 % da variância.

Já no modelo 2, em que se adiciona o constructo *presença afetiva positiva*, o R<sup>2</sup> aumenta substancialmente, alcançando o valor de 0,514, ou seja 51,4% da variância é explicada pelo modelo 2. Encontramos o p-valor significativo apenas para dois constructos. O primeiro, que é a *idade*, tem o p-valor de 0,017 e o beta de -0,117. O segundo, que é a própria *presença afetiva positiva*, tem o p-valor de 0,0001 e o beta de 0,699.

No modelo 3, repetimos o modelo 2 e inserimos o constructo *presença afetiva negativa*, o que nos deu um R<sup>2</sup> ainda maior, de 0,543, ou seja: 54,3% da variância é explicada pelo modelo final. Consideramos como consistentes estatisticamente o constructo *presença afetiva positiva*, que teve p-valor de 0,0001 e beta de 0,567 e a *presença afetiva negativa* que teve p-valor de 0,0001 e beta de -0,217. Esses resultados dão suporte às hipóteses H1 e H2.

### 4.3.2.

#### Regressão linear tendo liderança abusiva como variável dependente

Da mesma forma que no item 4.2.1, montamos 3 modelos tendo em todos o constructo *Liderança Abusiva* como variável dependente. No modelo 1, utilizamos as variáveis demográficas *idade*, *tempo de casa* e *tempo com sua líder* como variáveis independentes. No modelo 2, acrescentamos o constructo *presença afetiva positiva* como variável dependente e, no modelo 3, adicionamos o constructo *presença afetiva negativa* como variável independente. Da mesma forma que no item 4.2.1, a tabela abaixo mostra os modelos a serem estudados.

Etapas	Variável Dependente	Variáveis Independentes
<b>Modelo 1</b>	Liderança Abusiva	Tempo de empresa, tempo com sua liderança, idade.
<b>Modelo 2</b>	Liderança Abusiva	Tempo de empresa, tempo com sua liderança, idade, presença afetiva positiva.
<b>Modelo 3</b>	Liderança Abusiva	Tempo de empresa, tempo com sua liderança, idade, presença afetiva positiva, presença afetiva negativa.

Tabela 11 - modelos de regressões lineares de liderança abusiva

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados da análise no *software* SPSS estão apresentados na tabela abaixo.

Coeficientes <sup>a</sup>									
Modelo 1				Modelo 2			Modelo3		
	Beta	t	p-valor	Beta	t	p-valor	Beta	t	p-valor
tempo de empresa	.066	0.959	.338	-.021	-0.362	.717	-.069	-1.305	.193
tempo com sua liderança	-.023	-0.399	.690	.032	0.661	.509	.053	1.206	.229
idade	-.075	-1.122	.263	.028	.510	.611	.019	.369	.712
presença afetiva positiva				-.568	-12.999	.000	-.306	-6.087	.000
presença afetiva negativa							0,431	8.602	.000
R <sup>2</sup>	.004			.317			.431		
Mudança R <sup>2</sup>	.004			.313			.114		
Sig. Mudança F	.663			.000			.000		

Tabela 12 - resultados das regressões lineares liderança abusiva

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software* SPSS.

No modelo 1, as variáveis demográficas não mostram ter significância estatística como preditoras da variável *liderança abusiva*, pois todos os p-valores apresentam resultados acima de 0,05. O  $R^2$  mostra-se com um valor muito baixo, 0,004.

Já no modelo 2, onde se adiciona o constructo *presença afetiva positiva*, o  $R^2$  aumenta substancialmente, alcançando o valor de 0,317, o que nos mostra que 31,7% dessa variância é explicada por esse construto adicionado. O p-valor é significativo para o constructo *presença afetiva positiva* com o valor de 0,0001 e beta de -0,568.

No modelo 3, repetimos o modelo 2 e inserimos o constructo *presença afetiva negativa*, o que nos deu um  $R^2$  ainda maior, de 0,431, ou seja: 43,1% da variância é explicada pelos constructos adicionados. Consideramos como estatisticamente significativos o constructo *presença afetiva positiva*, que teve p-valor de 0,0001 e beta de -0,306 e a *presença afetiva negativa* que teve p-valor de 0,0001 e beta de 0,431. Esses resultados dão suporte às hipótese H3 e H4.

#### 4.3.3.

#### **Regressão linear tendo o engajamento como variável dependente**

Repetimos aqui a mesma tratativa utilizada nos itens 4.2.1 e 4.2.2, mas agora com o construto *engajamento* como variável dependente. No modelo 1, utilizamos as variáveis demográficas *idade*, *tempo de casa* e *tempo com sua líder* como variáveis independentes. No modelo 2, acrescentamos o constructo *presença afetiva positiva* como variável dependente e, no modelo 3, adicionamos o constructo *presença afetiva negativa* como variável independente. No modelo 4, foi adicionada a liderança transformacional e, no modelo 5, a *liderança abusiva*. A tabela abaixo mostra os modelos a serem estudados.



<b>Etapas</b>	<b>Variável Dependente</b>	<b>Variáveis Independentes</b>
<b>Modelo 1</b>	Engajamento	Tempo de empresa, tempo com sua liderança, idade.
<b>Modelo 2</b>	Engajamento	Tempo de empresa, tempo com sua liderança, idade, presença afetiva negativa.
<b>Modelo 3</b>	Engajamento	Tempo de empresa, tempo com sua liderança, idade, presença afetiva negativa e liderança transformacional
<b>Modelo 4</b>	Engajamento	Tempo de empresa, tempo com sua liderança, idade, presença afetiva negativa, liderança transformacional e presença afetiva positiva
<b>Modelo 5</b>	Engajamento	Tempo de empresa, tempo com sua liderança, idade, presença afetiva negativa, liderança abusiva, presença afetiva positiva, e liderança transformacional

Tabela 13 - modelos de regressões lineares de engajamento

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados obtidos das análises estão apresentados na tabela abaixo.

**Coeficientes<sup>a</sup>**

	<b>Modelo 1</b>			<b>Modelo 2</b>			<b>Modelo 3</b>			<b>Modelo 4</b>			<b>Modelo 5</b>		
	Beta	t	p-valor	Beta	t	p-valor	Beta	t	p-valor	Beta	t	p-valor	Beta	t	p-valor
tempo de empresa	-.183	-2.721	.007	-.102	-1.632	.103	-.108	-1.736	.083	-.089	-1.514	.131	-.033	-0.593	.554
tempo com sua liderança	.066	1.162	.246	.023	0.437	.662	.027	0.526	.599	.009	0.185	.854	-.029	-0.620	.535
idade	.273	4.212	.000	.239	3.997	.000	.236	3.972	.000	.186	3.301	.001	.161	2.995	.003
presença afetiva negativa				-.396	-8.416	.000	-.331	-5.602	.000	-.157	-2.591	.010	-.147	-2.543	.011
Liderança Abusiva							-.105	-1.788	.075	.019	.330	.741	.220	3.484	.001
presença afetiva positiva										.413	7.093	.000	.220	3.487	.001
Liderança Transformacional													.449	6.380	.000

R <sup>2</sup>	.053	.205	.212	.307	.376
Mudança R <sup>2</sup>	.053	.153	.007	.095	.069
Sig. Mudança F	.000	.000	.075	.000	.000

Tabela 14 - Resultados regressões lineares engajamento

Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do software SPSS.

Novamente os resultados se assemelham às análises anteriores. No modelo 1, as variáveis demográficas não mostram uma significância estatística com a variável *engajamento* pois todos os p-valores apresentam resultados acima de 0,05. O  $R^2$  mostra-se com um valor muito baixo, 0,053.

Já no modelo 2, onde se adiciona o constructo *presença afetiva negativa*, o  $R^2$  aumenta levemente indo para uma relação moderada com o valor de 0,205, o que nos mostra que 20,5% dessa variância é explicada com esse construto adicionado ao modelo. O p-valor é significativo para o constructo *presença afetiva negativa* com o valor de 0,0001 e beta de -0,396 e para o constructo *idade* com o valor de 0,0001 e beta de 0,239.

No modelo 3, repetimos o modelo 2 e inserimos o constructo *liderança abusiva*, o que aumentou um pouco o  $R^2$ , gerando um valor de 0,212, ou seja: 21,2% da variância é explicada pelos constructos adicionados. Consideramos como consistentes estatisticamente o constructo a *idade*, que teve p-valor de 0,0001 e beta de 0,236 e a *presença afetiva negativa* que teve p-valor de 0,0001 e beta de -0,331.

O modelo 4, onde foi adicionado o constructo *presença afetiva positiva*, e o resultado do  $R^2$  passa a ser significativo com o valor de 0,307, ou seja 30,7% da variância passa a ser explicada pelas variáveis independentes. Quanto à significância de seus constructos, o p-valor é significativo para *idade* e *presença afetiva negativa* e *presença afetiva positiva*, com valores de 0,001, 0,001 e 0,0001 respectivamente. Enquanto os betas são 0,186 para *idade*, 0,157 para *presença afetiva negativa* e 0,413 para *presença afetiva positiva*.

Já no modelo 5, adicionou-se o constructo *Liderança Transformacional*. O  $R^2$  tem o valor de 0,376, significando que 37,6% da variância são explicados pelas variáveis independentes. Para os constructos no modelo, o p-valor tem significância para *idade* resultando em 0,003 e beta de 0,161, *presença afetiva negativa* com valor de 0,01 e beta de 0,147, para *liderança abusiva*, com valor de 0,001 e beta de 0,22, *presença afetiva positiva* com valor de 0,001 e beta de 0,22 e por fim para *liderança transformacional*, com valor de 0,0001 e beta de 0,449.

Para facilitar a visualização dos resultados e o entendimento da confirmação ou não das hipóteses, abaixo refizemos o modelo a ser testado adicionando os resultados descritos no item 4 dessa dissertação.

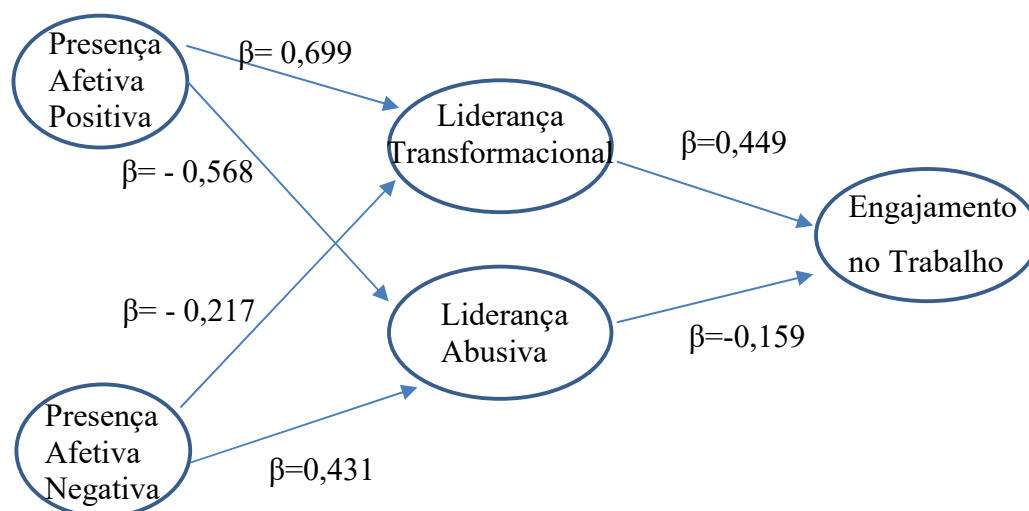


Figura 4 - Modelo conceitual do estudo  
Fonte: Elaborado pelo autor.

A título de análise exploratória, a tabela abaixo apresenta a relação entre as variáveis em estudo, agregadas pela média da bancada, o absenteísmo e a produtividade, considerando as 22 equipes para as quais foram obtidos dados. Os dados de absenteísmo e desempenho foram obtidos da própria empresa através dos kpis (indicadores) coletados semanalmente. Esses indicadores são utilizados na gestão do dia a dia da empresa.

Variáveis	Presença Afetiva Positiva	Presença Afetiva Negativa	Liderança Transf.	Liderança Abusiva	Engajamento do time
Absenteísmo	0,08	-0,13	0,12	-0,15	-0,23
Desempenho	0,05	-0,33	0,10	-0,17	-0,17

Tabela 15 – constructos associados a kpis  
Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que a correlação entre presença afetiva negativa e desempenho resulta em -0,33 o que mostra que quanto maior a presença afetiva negativa, pior o desempenho. Para a correlação entre engajamento do time e absenteísmo, o resultado foi de -0,23, indicando que um maior absenteísmo gera um menor engajamento. E por último a correlação entre desempenho e engajamento, resultou em 0,49, indicando que um melhor desempenho está correlacionado com um maior engajamento do time.

Por fim, também a título de análise exploratória, a tabela abaixo apresenta a relação entre as variáveis em estudo, agregadas pela média da bancada, e o stress ocupacional de suas respectivas líderes, para as 22 equipes em que essa informação está disponível.

	Stress Ocupacional da Líder
Presença Af. Positiva	-.08
Presença Af. Negativa	.27
Liderança Transformacional	-.11
Liderança Abusiva	.13
Engajamento do Time	-.18
Absenteísmo do Time	-.18
Produtividade do Time	-.24

N = 22 times de trabalho

Tabela 16 – stress ocupacional associado a constructos  
Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que há uma tendência de aumento na presença afetiva negativa das líderes (na visão dos times) quando seus índices de estresse ocupacional são mais elevados (de acordo com levantamento feitos junto às líderes pela empresa). As bancadas com líderes mais estressadas tendem a ter menor índice de absenteísmo, porém também têm menor índice de engajamento médio dos times e menor índice de produtividade.

## **5**

### **Discussão e considerações finais**

Este estudo teve como objetivo investigar a influência da liderança transformacional e da liderança abusiva sobre o engajamento, absenteísmo e desempenho de costureiras de uma confecção no Rio de Janeiro. Para tal aplicou-se um questionário utilizando-se o método estatístico quantitativo e foram analisadas as respostas de 503 costureiras e 22 líderes de costura. A amostra foi composta por costureiras e líderes de vários setores de confecção, todas trabalhando na mesma empresa e sob as mesmas condições.

#### **5.1.**

##### **Conclusões e discussões**

O primeiro bloco do estudo que associava a presença afetiva, positiva e negativa, a uma maior percepção da liderança transformacional e abusiva, respectivamente. Os resultados sugerem que essas relações precedem no grupo estudado. Os resultados da pesquisa corroboram a ideia de que a presença afetiva do líder é importante na percepção da liderança. A maneira como o líder interage com sua equipe e como sua equipe percebe a liderança é afetado pela presença afetiva. O nível da presença afetiva, sendo mais positiva ou mais negativa, pode influenciar a percepção do líder por parte dos liderados, quanto sua maneira de liderar.

Essas confirmações trazem uma nova perspectiva de aproximação entre presença afetiva e o comportamento da liderança na percepção das costureiras. Tanto para a liderança transformacional como para a liderança abusiva. A amostra de 583 costureiras testada nos dá uma segurança para afirmar que pode haver uma forte relação entre o comportamento da liderança e a presença afetiva da mesma.

Para o desenvolvimento de uma boa relação entre líderes de costura e costureiras, a presença afetiva pode ajudar a minimizar insatisfações, aumentar o senso de pertencimento, gerar um ambiente de trabalho mais harmonioso entre outros. Para que isso aconteça essa informação tem que se transformar em ações onde as costureiras sintam essa presença afetiva e tenham uma visão melhor em relação as líderes. Programas de desenvolvimento humano visando acolher melhor as costureiras podem ser bem vindos e transformar a visão da liderança.

Existe um potencial enorme de ganhos com a relação ao conhecimento observado sobre a presença afetiva e a percepção de comportamento de liderança, seja ela transformacional ou abusiva. Potencial esse que nos ajuda a entender como expressões emocionais em líderes se conectam com julgamentos sobre os mesmos, o que pode ser útil no treinamento de lideranças para atuar em outros setores da empresa, ou até mesmo com outras empresas do grupo.

O segundo bloco do estudo que associa a liderança transformacional e abusiva com maiores ou menores índice de engajamento, respectivamente, também foi confirmado.

A hipótese que associa a liderança transformacional positiva com o engajamento é suportada pela literatura existente onde alguns estudos vão ao encontro dos resultados obtidos nessa pesquisa. Oliveira e Rocha (2017) afirmam que diversos fatores, entre eles o estilo de liderança, podem afetar as atitudes e comportamento dos empregados, refletindo no engajamento dos mesmos no trabalho. Outro estudo relacionando a liderança transformacional com o engajamento na área de inovação foi descrito por Mittal & Dhar (2015); e Jaussi e Dionne (2003), que afirmam que a liderança transformacional é considerado o tipo de liderança mais dominante no engajamento de seguidores nos processos criativos.

A liderança abusiva associada com o menor engajamento, descritos na hipótese 6, também confirmada nesse estudo. Mesmo que os betas tenham mudado de sinal conforme se inseriam novas variáveis independentes. A multicolineariedade pode explicar esse fato. A *liderança abusiva* e a *liderança transformacional* tem uma forte correlação entre elas, podendo gerar esse fato. Não iremos aprofundar nessa discussão nesse estudo. Apesar de ter encontrado poucos estudos relacionando a liderança abusiva (ou supervisão abusiva na literatura), com o engajamento, os estudos encontrados são bastante contundentes nessa relação. O estudo ligando a liderança abusiva com o baixo engajamento e exaustão do

funcionário de Scheuer et al. (2016), também comprova estatisticamente essa afirmação.

A tabela 17, abaixo, mostra as hipóteses geradas e o resultado de sua confirmação.

Hipótese	Descrição	
H1	A presença afetiva positiva do líder está positivamente associada à liderança transformacional.	Confirmada
H2	A presença afetiva negativa do líder está negativamente associada à liderança transformacional.	Confirmada
H3	A presença afetiva positiva do líder está negativamente associada à liderança abusiva	Confirmada
H4	A presença afetiva negativa do líder está positivamente associada à liderança abusiva	Confirmada
H5	A liderança transformacional está positivamente associada ao engajamento no trabalho	Confirmada
H6	A liderança abusiva está negativamente associada ao engajamento no trabalho	Confirmada

Tabela 17 - resultados de confirmação das hipóteses

Fonte: Elaborado pelo autor

Acreditamos que este estudo traz grandes contribuições não somente para a área acadêmica, mas também para as empresas de todos os tipos, que lidam com comportamento organizacional e gestão de pessoas.

## 5.2. Implicações do estudo

A principal contribuição do estudo encontra-se na associação do construto presença afetiva com a percepção da liderança transformacional e da liderança abusiva. Essa percepção pode levar os funcionários a quererem permanecer por mais tempo na empresa, na equipe na qual trabalham, reduzindo assim custos de demissão e contratação.

A pesquisa contribui também com relação à gestão de pessoas, podendo gerar ações de treinamento para as pessoas que ocupam os cargos de liderança ou como preparação para pessoas que irão ascender à posição de líder. Os testes realizados na área de confecção dessa empresa podem ser replicados em qualquer área e, caso tenham os mesmos resultados, as ações citadas acima podem se estender para outros departamentos e até outras empresas do grupo.

De maneira prática, as informações geradas neste estudo podem auxiliar os profissionais da empresa que estejam em posições de liderança a conhecer e, por consequência, desenvolver as competências de liderança transformacional. Esse desenvolvimento fará com que contribuam mais para o resultado da organização.

A perpetuação da empresa no mercado pode ser auxiliada com a aplicação dos conceitos e descobertas realizadas por este estudo. O nível de competitividade da empresa, gerada por uma melhora nos índices de engajamento, absenteísmo e desempenho podem ser um diferencial de tal empresa em um cenário de competitividade extrema.

### **5.3.**

#### **Limitações e sugestões para pesquisas futuras**

A amostragem obtida por parte das costureiras pode ser considerada um ponto muito positivo dessa pesquisa. Um total de 583 respondentes do questionário nos permitiu ter uma visão e possibilidades de análises bastante sólida quando nos referimos aos construtos associados as costureiras. Porém, os dados obtidos através dos questionários respondidos pelas costureiras, apesar de ser uma amostragem grande, refletem a percepção das lideradas e não o comportamento das líderes. Além disso, como o mesmo método (escalas likert) e fonte de dados (costureiras) foi aplicado, há restrições relativas ao viés do método comum.

Além disso, como toda *survey*, não se pode afirmar que há causa e efeito, por se tratar de um estudo correlacional e transversal. Além disso pode-se ter se omitido alguma variável de controle relevante.

Um outro ponto extremamente interessante desse estudo é que o mesmo se propõe a estudar a liderança no nível de chão de fábrica, não nas lideranças de alta hierarquia. Isso traz uma visão diferente da liderança tradicional, da liderança romantizada como guiadora de empresas e negócios. Traz uma visão prática da liderança observada em um ambiente pouco pesquisado, um setor pesado de movimentos repetitivos e execuções de processo.

Para uma próxima pesquisa, seria interessante elaborar um questionário com constructos associados as líderes. Dessa forma teríamos uma visão completa do líder e do seguidor, podendo fazer associações mais completas das duas principais personagens inseridas na confecção.



Podemos recomendar também que esse estudo se repita em outros departamentos fabris que tenham condições semelhantes as da confecção. Isso nos permitiria comparar os resultados dos modelos testados na confecção com os resultados obtidos de áreas diferentes.

Ao final, espera-se que esse estudo tenha contribuído para o meio científico e empresarial. Espera-se que, o estudo tenha trazido conhecimentos para as líderes e para as costureiras. Conhecimentos esses que podem ser replicados para as outras áreas da empresa.

## Referências bibliográficas

ANDERSON, Cameron; KELTNER, Dacher; JOHN, Oliver P. Emotional convergence between people over time. **Journal of personality and social psychology**, v. 84, n. 5, p. 1054, 2003.

ANTONAKIS, John; DAY, David V. (Ed.). **The nature of leadership**. Sage publications, 2017.

APPELBAUM, Steven H.; ROY-GIRARD, David. Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. **Corporate Governance: The international journal of business in society**, v. 7, n. 1, p. 17-28, 2007.

ASHFORTH, Blake E. Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, v. 14, n. 2, p. 126-140, 1997.

AVOLIO, Bruce J. **Full leadership development**: Building the vital forces in organizations. Sage, 1999.

AVOLIO, Bruce J.; BASS, Bernard M. Multifactor leadership questionnaire (TM). **Mind Garden, Inc.** Menlo Park, CA, 2004.

BAILEY, James; AXELROD, Ruth H. Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns. **The Leadership Quarterly**, v. 12, n. 1, p. 113-121, 2001.

BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon L.; LEITER, Michael P. Work engagement: Further reflections on the state of play. **European journal of work and organizational psychology**, v. 20, n. 1, p. 74-88, 2011.

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, Evangelia. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. **Journal of occupational health psychology**, v. 22, n. 3, p. 273, 2017.

BASS, Bernard M.; BASS BERNARD, M. **Leadership and performance beyond expectations**. Free Press, 1985.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European industrial training**, v. 14, n. 5, 1990.

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

BENNIS, Warren G. Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. Ardent Media, 1959.

BENNIS, Warren G.; NANUS, Burt; SIMÕES, Auriphebo B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. Editorial Harbra, 1988.

BURNS, J. M.; LEADERSHIP, Harper. Row. **New York**, v. 280, 1978.

BUTTS, Marcus M.; BECKER, William J.; BOSWELL, Wendy R. Hot buttons and time sinks: The effects of electronic communication during nonwork time on emotions and work-nonwork conflict. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 3, p. 763-788, 2015.

CAVAZOTTE, Flávia; MORENO, Valter; BERNARDO, Jane. Transformational leaders and work performance: The mediating roles of identification and self-efficacy. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 10, p. 490-512, 2013.

CAVAZOTTE, Flavia; MORENO, Valter; HICKMANN, Mateus. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. **The Leadership Quarterly**, v. 23, n. 3, p. 443-455, 2012.

COOPER, Cary L. Job distress: recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologist. **Bulletin of the British Psychological Society**, 1986.

CROPANZANO, Russell; DASBOROUGH, Marie T.; WEISS, Howard M. Affective events and the development of leader-member exchange. **Academy of Management Review**, v. 42, n. 2, p. 233-258, 2017.

CHEN, Yiyi; LI, Feng. Trait affective presence and leadership emergence: A preliminary study. **Current Psychology**, v. 42, n. 16, p. 13301-13307, 2023.

CHEN, Yiyi; QIANG, Wei; LI, Feng. Leader trait affective presence and safety behaviors: The role of work engagement. **Safety science**, v. 169, p. 106339, 2024.

DANSEREAU JR, Fred; GRAEN, George; HAGA, William J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. **Organizational behavior and human performance**, v. 13, n. 1, p. 46-78, 1975.

DASBOROUGH, Marie T. Cognitive asymmetry in employee emotional reactions to leadership behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 163-178, 2006.

DAY, David V.; ANTONAKIS, John. **The future of leadership**. The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development, p. 221-235, 2013.

DIMAS, Isabel Dórdio *et al.* Equipas de trabalho-Instrumentos de avaliação. **Lisboa, Portugal: Edições Sílabo, Lda**, 2016.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Uma era de descontinuidade**: orientações para uma sociedade em mudança. Zahar Editores, 1970.

DZIAK, M. **Great Man Theory**. 2019.

EINARSEN, Ståle; AASLAND, Merethe Schanke; SKOGSTAD, Anders. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. **The leadership quarterly**, v. 18, n. 3, p. 207-216, 2007.

EISENBERG, Nancy; STRAYER, Janet. Critical issues in the study of empathy. APA, 1987.

EISENBERG, Nancy; STRAYER, Janet (Ed.). **Empathy and its development**. CUP Archive, 1990.

EISENKRAFT, Noah; ELFENBEIN, Hillary Anger. The way you make me feel: Evidence for individual differences in affective presence. **Psychological Science**, v. 21, n. 4, p. 505-510, 2010.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. Liderança e desenvolvimento de equipes. **Curitiba: Intersaberes**, 2017.

FERREIRA, Maria Cristina *et al.* Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 21, p. 435-445, 2016.

FIEDLER, Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness. **McGraw-Hill Series in Management**. 1967.

FIEDLER, Fred E. Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings. **Psychological Bulletin**, v. 76, n. 2, p. 128, 1971.

FIORENTIN, Bruna E.; STEFANO, Silvio R.; DE SOUZA SANTOS, Juliana. Engajamento no trabalho: análise bibliométrica da produção científica internacional. **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n. 1, p. 48-63, 2020.

FISCHER, Thomas *et al.* Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. **The Leadership Quarterly**, v. 32, n. 6, p. 101540, 2021.

FISCHER, Thomas *et al.* Beyond the ritualized use of questionnaires: Toward a science of actual behaviors and psychological states. **The Leadership Quarterly**, v. 31, n. 4, p. 101449, 2020.

FORGAS, Joseph P.; GEORGE, Jennifer M. Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 86, n. 1, p. 3-34, 2001.

GARDNER, William L. *et al.* Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 6, p. 922-958, 2010.

GERSTNER, Charlotte R.; DAY, David V. Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 6, p. 827, 1997.

GRAEN, George B.; UHL-BIEN, Mary. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.

ILIES, Remus; NAHRGANG, Jennifer D.; MORGESON, Frederick P. Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 1, p. 269, 2007.

JAUSSI, Kimberly S.; DIONNE, Shelley D. Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. **The Leadership Quarterly**, v. 14, n. 4-5, p. 475-498, 2003.

JEZL, David R.; MOLIDOR, Christian E.; WRIGHT, Tracy L. Physical, sexual and psychological abuse in high school dating relationships: Prevalence rates and self-esteem issues. **Child and Adolescent Social Work Journal**, v. 13, p. 69-87, 1996.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KATZ, Daniel *et al.* **Productivity, supervision and morale among railroad workers**. Survey Research Center, Institute f, 1951.

KELLERMAN, Barbara. How bad leadership happens. **Leader to leader**, v. 2005, n. 35, p. 41, 2005.

KHAN, Muhammad Mumtaz; MUBARIK, Muhammad Shujaat; ISLAM, Tahir. Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. **European Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 5, p. 1547-1568, 2021.

KOZLOWSKI, Steve W. J. *et al.* A dynamic theory of leadership and team effectiveness: Developmental and task contingent leader roles. **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 14, p. 253-306, 1996.

KRZNARIC, Roman. **O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo**. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2015.

LAWLER, Edward J. An affect theory of social exchange. **American Journal of Sociology**, v. 107, n. 2, p. 321-352, 2001.

LIPMAN-BLUMEN, Jean. Toxic leadership: A rejoinder. **Representation**, v. 47, n. 3, p. 331-342, 2011.

LOWE, Kevin B.; GARDNER, William L. Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. **The leadership quarterly**, v. 11, n. 4, p. 459-514, 2000.

LOWE, Kevin B.; KROECK, K. Galen; SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. **The leadership quarterly**, v. 7, n. 3, p. 385-425, 1996.

MADRID, Hector P. *et al.* Leader affective presence and innovation in teams. **Journal of Applied Psychology**, v. 101, n. 5, p. 673, 2016.

MAGEE, Joe C.; GALINSKY, Adam D. 8 social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. **The academy of management annals**, v. 2, n. 1, p. 351-398, 2008.

MANN, Richard D. A review of the relationships between personality and performance in small groups. **Psychological Bulletin**, v. 56, n. 4, p. 241, 1959.

MASLACH, Christina; LEITER, Michael P. Early predictors of job burnout and engagement. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 3, p. 498, 2008.

MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P. Job burnout. **Annual review of psychology**, v. 52, n. 1, p. 397-422, 2001.

MAZZETTI, Greta *et al.* Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. **Psychological Reports**, v. 126, n. 3, p. 1069-1107, 2023.

MCGRATH, Joseph E. Stress and behavior in organizations. **Handbook of industrial and organizational psychology**, v. 1351, p. 1396, 1976.

MENTER, Matthias. Entrepreneurial universities and innovative behavior: The impact of gender diversity. *In: Innovative Behavior of Minorities, Women, and Immigrants*. Routledge, 2022. p. 20-34.

MITTAL, Swati; DHAR, Rajib Lochan. Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. **Management Decision**, v. 53, n. 5, p. 894-910, 2015.

MURPHY, Lawrence R. *et al.* **Job stress interventions**. American Psychological Association, 1995.

NASEER, Saima *et al.* Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 14-33, 2016.

OLDHAM, Greg R.; CUMMINGS, Anne. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 607-634, 1996.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; ROCHA, Juliana da Costa. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, p. 415-431, 2017.

PADILLA, Art; HOGAN, Robert; KAISER, Robert B. The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 3, p. 176-194, 2007.

QUICK, James Campbell Ed; MURPHY, Lawrence R.; HURRELL JR, Joseph J. **Stress & well-being at work: Assessments and interventions for occupational mental health**. American psychological association, 1992.

REED, George E. Toxic leadership. **Military Review**, v. 84, n. 4, p. 67-71, 2004.

RICHMAN, Judith A. *et al.* Mental health consequences and correlates of reported medical student abuse. **Jama**, v. 267, n. 5, p. 692-694, 1992.

ROBERTS, William; STRAYER, Janet. Empathy, emotional expressiveness, and prosocial behavior. **Child Development**, v. 67, n. 2, p. 449-470, 1996.

SCHEUER, Melinda L. *et al.* Linking abusive supervision to employee engagement and exhaustion. **Organization Management Journal**, v. 13, n. 3, p. 138-147, 2016.

SCHYNS, Birgit; SCHILLING, Jan. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 138-158, 2013.

SHAMIR, Boas. The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions. **The Leadership Quarterly**, v. 2, n. 2, p. 81-104, 1991.

SHEEHAN, K. Harnett *et al.* A pilot study of medical student 'abuse': student perceptions of mistreatment and misconduct in medical school. **Jama**, v. 263, n. 4, p. 533-537, 1990.

SINVAL, Jorge *et al.* Brazil-Portugal transcultural adaptation of the UWES-9: Internal consistency, dimensionality, and measurement invariance. *Frontiers in psychology*, v. 9, p. 291663, 2018.

SKARLICKI, Daniel P.; FOLGER, Robert. Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 3, p. 434, 1997.

SKOGSTAD, Anders *et al.* The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 12, n. 1, p. 80, 2007.

SNYDER, Charles Richard; LOPEZ, Shane J.; COSTA, Roberto Cataldo. Psicologia positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas. *In: Psicologia positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. 2009. p. 516-516.

STOGDILL, Ralph M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. **The Journal of Psychology**, v. 25, n. 1, p. 35-71, 1948.

STOGDILL, Ralph M.; COONS, Alvin (Eds). **Leader behavior**: Its description and measurement. Columbus: Ohio State University, 1957.

SUTTON, Robert I. **The no asshole rule**: Building a civilized workplace and surviving one that isn't. N. York, Boston: Business Plus, 2007.

SY, Thomas; CÔTÉ, Stéphane; SAAVEDRA, Richard. The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 2, p. 295, 2005.

TEAL, Thomas. The human side of management. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 35-&, 1996.

TEPPER, Bennett J. Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 261-289, 2007.

TEPPER, Bennett J.; SIMON, Lauren; PARK, Hee Man. Abusive supervision. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 4, p. 123-152, 2017.

TOTTERDELL, P. A.; NIVEN, Karen. **Workplace moods and emotions**: A review of research. CreateSpace Independent Publishing, 2014.

VAN ACKER, Wouter; WYNEN, Jan; OP DE BEECK, Sophie. Illuminating the gender divide in public sector innovation: Evidence from the Australian public service. **Public Personnel Management**, v. 47, n. 2, p. 175-194, 2018.

VAN DIERENDONCK, Dirk *et al.* Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 3, p. 544-562, 2014.

VROOM, Victor H.; JAGO, Arthur G. The role of the situation in leadership. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 17, 2007.

WEST, Michael A.; ANDERSON, Neil R. Innovation in top management teams. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 6, p. 680, 1996.

WOODS, Stephen A. *et al.* Innovative work behavior and personality traits: Examining the moderating effects of organizational tenure. **Journal of Managerial Psychology**, v. 33, n. 1, p. 29-42, 2018.



ZHANG, Yucheng; LIAO, Zhenyu. Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 32, p. 959-987, 2015.

## Apêndice 1 - Questionário das costureiras

### Engajamento

1. Em meu trabalho, sinto-me cheia de energia.
2. No trabalho, sinto-me forte e com vigor.
3. Estou entusiasmada com meu trabalho.
4. Meu trabalho me inspira.
5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
7. Estou orgulhosa com o trabalho que realizo.
8. Fico imersa no meu trabalho.
9. Sou encantada pelo meu trabalho.

Nunca a Sempre (5 pontos)

### Liderança Transformacional

#### A minha chefe...

1. Comunica uma visão clara e positiva do futuro.
2. Trata as funcionárias como indivíduos, apoia e incentiva seu desenvolvimento.
3. Dá incentivo e reconhecimento as funcionárias.
4. Promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipe.
5. Incentiva a pensar sobre os problemas de novas maneiras e questiona suposições.
6. Tem clareza sobre seus valores e pratica o que prega.
7. Instila orgulho e respeito nos outros e se inspira por ser altamente competente.

Nunca a Sempre (5 pontos)

### Liderança Abusiva

A minha chefe...

1. Me diminui na presença de outras pessoas.
2. Me ridiculariza.
3. Faz comentários negativos a meu respeito para outras pessoas.
4. Diz que meus pensamentos ou sentimentos são irracionais.
5. É rude comigo.
6. Me culpa para evitar me constranger.
7. “Desconta” sua raiva em mim quando esta irritada por outro motivo.
8. Mente para mim.
9. Invade minha privacidade.
10. Me lembra de erros e falhas que cometi no passado.
11. Não cumpre acordos que ela fez comigo.
12. Me diz que sou incompetente.
13. Impede que eu interaja com minhas colegas de trabalho.
14. Me trata de maneira fria.
15. Não me dá crédito por trabalhos que realizei e que exigiram grande esforço

Nunca a Sempre (5 pontos)

### Presença Afetiva

Normalmente como você se sente quando interage com sua chefe?

1. Feliz.
2. Entusiasmado.
3. Entediado.
4. Triste.
5. Estressado.
6. Irritado.
7. Calmo

### Variáveis Demográficas

1. Idade (resposta em anos)
2. Há quanto tempo você trabalha na DeMillus? (em anos)
3. Há quanto tempo você trabalha com sua chefe imediata? (em anos)