

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Pedro Vinícius Lopes Teixeira

**Transformando Distância em Engajamento:
Liderança no Contexto Virtual**

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^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Rio de Janeiro
Dezembro de 2024

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



Pedro Vinícius Lopes Teixeira

**Transformando Distância em Engajamento:
Liderança no Contexto Virtual**

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^a. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte
Orientadora
PUC-Rio

Prof^a. Maria Isabel Peixoto Guimaraes
PUC-Rio

Prof^a. Lucia Barbosa de Oliveira
FGV-Rio

Rio de Janeiro, 02 de dezembro 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.

Pedro Vinícius Lopes Teixeira

Graduou-se em Tecnologia de Redes de Computadores pelo Centro Universitário da Cidade em 2012. Concluiu o MBA Executivo em Gestão de Projetos em 2016 pelo IBMEC-Rio. Possui mais de 20 anos de experiência na área de tecnologia, sendo 10 atuando diretamente como líder ou em papel de gestão (seja de projetos, seja funcional).

Ficha Catalográfica

Teixeira, Pedro Vinícius Lopes

Transformando distância em engajamento: liderança no contexto virtual / Pedro Vinícius Lopes Teixeira; orientadora: Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte. – 2024.

69 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. Engajamento no trabalho. 4. Equipes virtuais. 5. Capital psicológico. 6. Dimensões culturais. I. Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

À minha mãe, Nilcéia (*in memoriam*), por me ensinar através do seu exemplo de vida a fluir mesmo diante dos mais difíceis obstáculos, e a renascer e se reinventar toda vez que necessário.

E à minha esposa Thaís (*in memoriam*), que sempre esteve ao meu lado me apoiando na minha jornada.

Agradecimentos

Ao meu *Orí*, por guiar e conduzir minha vida e me permitir me conectar em tantos axés diferentes.

A toda minha ancestralidade e as minhas companhias espirituais, que me acompanham, me dão permissão, coragem e proteção para realizar meus feitos.

À Mãe Terra, à Mãe natureza, por permitir minha existência neste planeta.

À minha mãe, Nilcéia, *in memoriam*, que me mostrou desde cedo que com força e fé conseguimos superar todos os desafios da vida e ainda ser feliz.

À minha esposa, Thaís, *in memoriam*, que compartilhou de tanto crescimento ao meu lado enquanto estivemos juntos.

Ao meu pai, Arlindo, que apesar de todas as divergências ideológicas, é uma grande referência.

Ao meu filho Gabriel, por realizar meu maior sonho: a paternidade, e assim, me ensinar o que é o amor incondicional.

A minha filha Maria Clara, por me ensinar que família não precisar ter “conta sanguínea” é preciso apenas ter sintonia.

Ao meu primo Felipe, a sua esposa Carla e a filha deles Olívia, por me acolherem, e ajudarem no momento que eu mais precisei.

Ao meu sacerdote *Bàbá Àyínlá* (Jonatas Alexandre) e sua equipe do *Èṣù* Templo dos Orixás: as *Ìyás Toké* (Francisca) e *Kori Ṣola* (Sarah) por todo carinho e cuidado com meu *Orí*.

À professora Flávia Cavazotte, minha orientadora, pela nobreza no compartilhamento de seus saberes, pela paciência durante o processo de elaboração dessa dissertação, pelo carinho e pela amizade que sempre me foram prestados.

As professoras Bel Guimarães e Lucia Oliveira que gentilmente aceitaram participar da comissão examinadora deste trabalho.

Aos amigos Bruno Barata e Jucy Silveira que me apresentaram ao Mestrado Profissional e me inspiraram a fazê-lo.

Aos colegas de trabalho que participaram da pesquisa e que cederam a mim parte de seu bem mais precioso: o tempo.

À Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RJ e a todos os seus funcionários e colaboradores.

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

Resumo

Teixeira, Pedro Vinicius Lopes; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves. **Transformando Distância em Engajamento: Liderança no Contexto Virtual**. Rio de Janeiro, 2024. 69p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo investiga a relação entre liderança transformacional e engajamento no trabalho em um contexto de equipes virtuais, considerando o papel da distância psicológica percebida, do capital psicológico dos liderados e a influência de fatores culturais. O estudo foi realizado em uma empresa multinacional de telecomunicações, com dados levantados no grupo de negócios *Network Infrastructure* da região das Américas (América do Norte e América Latina). Utilizando uma perspectiva quantitativa, o estudo examina como a abordagem da liderança transformacional está associada ao engajamento dos colaboradores em ambientes de trabalho virtuais, investigando a mediação da presença afetiva do líder e da distância psicológica percebida pelo liderado. Além disso, avalia os efeitos moderadores de fatores culturais de assertividade, orientação humana e distância de poder na percepção da distância psicológica, bem como o papel moderador do capital psicológico dos colaboradores no seu engajamento. Os resultados deste estudo contribuem para a compreensão das dinâmicas de liderança e distância em contextos digitais e oferecem insights valiosos para a gestão de equipes virtuais em ambientes multiculturais.

Palavras-chave

Liderança transformacional; engajamento no trabalho; equipes virtuais; capital psicológico; dimensões culturais; distância psicológica;

Abstract

Teixeira, Pedro Vinicius Lopes; Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves (Advisor). **Transforming Distance into Engagement: Leadership in a Virtual Context**. Rio de Janeiro, 2024. 69 p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This study investigates the relationship between transformational leadership and work engagement in a virtual team context, considering the role of perceived psychological distance, followers' psychological capital, and the influence of cultural factors. The research was conducted in a multinational telecommunications company, with data collected from the Network Infrastructure business group in the Americas region (North and Latin America). Using a quantitative approach, the study examines how transformational leadership is associated with employee engagement in virtual work environments, investigating the mediation of the leader's affective presence and the follower's perceived psychological distance. Additionally, it assesses the moderating effects of cultural factors such as assertiveness, human orientation and power distance on the perception of psychological distance, as well as the moderating role of employees' psychological capital on their engagement. The results of this study contribute to the understanding of leadership dynamics and distance in digital contexts and offer valuable insights for managing virtual teams in multicultural environments.

Keywords

Transformational leadership; work engagement; virtual teams; psychological capital; culture dimensions; psychological distance

Sumário

1 O problema de pesquisa	12
1.1. Introdução	12
1.2. Objetivos e delimitação do estudo	13
1.3. Relevância do estudo	14
2 Embasamento teórico	16
2.1. Liderança no contexto de distância	17
2.2. Liderança transformacional e engajamento no trabalho	18
2.3. As conexões de liderança transformacional e engajamento de trabalho no contexto virtual	20
2.4. Fatores mediadores: a presença afetiva do líder e a distância psicológica	22
2.5. Fatores moderadores: diferenças culturais e PsyCap	25
2.6. Modelo da dissertação	30
3 Procedimentos metodológicos	31
3.1. Procedimentos de coleta de dados	31
3.2. Perfil demográfico da amostra	33
3.3. Medidas e instrumentos utilizados	34
3.4. Limitações do método	36
4 Análises de dados e resultados	38
4.1. Confiabilidade das escalas	38
4.2. Correlações das Variáveis Estudadas	39
4.3. Regressões lineares	41
5 Conclusão	50
5.1. Sínteses	50
5.2. Contribuição do estudo	53
5.3. Limitação do estudo	54
5.4. Agenda de pesquisa futura	54
6 Referência bibliográfica	55
Apêndice I - Questionário	59
Apêndice II – Email enviado	69

Lista de figuras

Figura 1 - Modelo conceitual da Hipótese 1a	23
Figura 2 - Modelo conceitual da Hipótese 1b	24
Figura 3 - Modelo conceitual da Hipótese 1c	24
Figura 4 - Modelo conceitual da Hipótese 2a	26
Figura 5 - Modelo conceitual da Hipótese 2b	27
Figura 6 - Modelo conceitual da Hipótese 2c	28
Figura 7 - Modelo conceitual da Hipótese 3	29
Figura 8 - Modelo conceitual consolidado do estudo	30
Figura 9 - Modelo conceitual consolidado com resultados	53

Lista de tabelas

Tabela 1 - Construtos e escalas	36
Tabela 2 - Confiabilidade das Escalas	38
Tabela 3 - Correlação das variáveis	39
Tabela 4 - Regressão Multivariada: Presença Afetiva Positiva do Líder	43
Tabela 5 - Regressão Multivariada: Distância Psicológica Percebida (LMX)	46
Tabela 6 - Regressão Multivariada para o Engajamento no Trabalho	49
Tabela 7 - Síntese hipóteses e resultados	50

*“O Sábio tem o segredo do bom comportamento, o ser nobre coroado como rei (líder) não desrespeita ninguém. Para viver bem, o respeito pelos semelhantes é fundamental.
Um líder não desrespeita ninguém”*

Trecho de um *Ìtan* do *Odù Ògúndá-Méjì*. Corpus Literário de Ifá

1

O problema de pesquisa

1.1.

Introdução

Não é nova a preocupação com o impacto da distância entre líder e liderado no ambiente corporativo. Napier e Ferris (1993) já consideravam que os interesses corporativos se tornariam mais globais, criando um cenário de relações de trabalho abrangendo culturas diversas, e gerando implicações de distância social e diferenças de orientação de valores sobre essas dinâmicas. Portanto, já há algumas décadas, a distância cultural tem sido objeto de atenção no campo de estudos sobre liderança (HOUSE, 2004).

Convergindo com o tema anterior, Avolio, Kahi e Dodge (2000) propuseram o termo *e-leadership*, original em inglês com tradução livre para e-liderança ou teleliderança. O conceito sugere que, para superar as barreiras da distância física, líderes precisam se comunicar com membros da equipe por meios eletrônicos, ou AIT (*Advanced Information Technology*), ou tecnologias de informação avançadas. Já em 2000, época da publicação de seu artigo, os autores destacam sua preocupação sobre como a relação entre líder e liderado, mediada pelos AIT, seria impactada. Durante a pandemia de Covid-19, com a expansão do teletrabalho, essa questão volta a se tornar relevante, tanto do ponto de vista teórico quanto prático (PITEIRA, *et al.*, 2023).

Mesmo com todos os mecanismos tecnológicos usados para superar a barreira da distância, Antonakis e Atwater (2017) argumentam que entender a distância líder-seguidor é crucial, porque ela afeta como os líderes são percebidos pelos seguidores, se os seguidores aceitam a influência de seus líderes, e impacta o nível de análise em que os resultados da liderança são evidentes (individual ou grupal). Particularmente no caso das equipes virtuais, ou seja, onde a comunicação é restrita pela tecnologia, líderes precisam ajustar seus comportamentos para alcançar um desempenho geral mais alto. Nesse contexto, comportamentos de liderança

transformacional são destacados como particularmente efetivos (e.g., PURVANOVA e BONO, 2009).

Considerando as tendências acima, algumas questões se colocam. Que mecanismos explicam o impacto de comportamentos transformacionais na liderança sobre seguidores no contexto virtual? Essas relações independem de fatores socioculturais e diferenças individuais? O presente estudo investiga a relação entre comportamentos de liderança transformacional (BASS, 1985) e engajamento no trabalho em times virtuais, explorando mecanismos mediadores afetivos e atitudinais, bem como o papel moderador da distância social (i.e., diferenças de orientação de valores culturais) e do capital psicológico dos liderados, nessas dinâmicas.

1.2. Objetivos e delimitação do estudo

O objetivo principal desta pesquisa é investigar a relação entre liderança transformacional e engajamento no trabalho em um contexto de equipes virtuais, considerando a mediação da presença afetiva e percepção de distância psicológica, e a moderação de fatores culturais e do capital psicológico dos liderados nessas dinâmicas.

Os objetivos específicos são:

- Analisar como a liderança transformacional impacta o engajamento dos colaboradores em ambientes de trabalho virtuais.
- Examinar o papel mediador da presença afetiva do líder na relação entre liderança transformacional e engajamento no trabalho.
- Investigar o papel mediador da distância psicológica percebida pelos colaboradores na relação entre presença afetiva do líder e o engajamento no trabalho.
- Avaliar a influência moderadora de fatores culturais de assertividade, orientação humana e distância de poder na relação entre distância psicológica percebida e engajamento no trabalho.
- Explorar o papel moderador do capital psicológico dos colaboradores na relação entre liderança transformacional e engajamento no trabalho.

1.3. Relevância do estudo

A pandemia de COVID-19 provocou uma mudança significativa nos cenários de trabalho remoto, acelerando uma tendência que já estava em curso, mas em ritmo muito mais lento. Antes da pandemia, o trabalho remoto era uma opção pouco utilizada, com apenas cerca de 10% dos trabalhadores atuando remotamente em tempo integral. No entanto, durante a crise sanitária, houve uma adoção massiva e repentina dessa modalidade de trabalho, com quase metade dos funcionários trabalhando remotamente em tempo integral e outros 28% trabalhando remotamente pelo menos parte do tempo (LUND et al., 2021).

De acordo com a pesquisa do *McKinsey Global Institute*, estima-se que após a pandemia, 20 a 25% dos trabalhadores em economias avançadas e cerca de 10% em economias emergentes poderão trabalhar remotamente de três a cinco dias por semana sem perda de produtividade (LUND et al., 2021). Esse aumento projetado representa de quatro a cinco vezes mais trabalho remoto do que ocorria antes da pandemia, indicando uma consolidação dessa tendência no período pós-pandêmico. (GARTNER, 2020).

Além disso, o trabalho remoto está redefinindo as estratégias de contratação e retenção de talentos das empresas. As organizações bem-sucedidas se diferenciarão ao usar uma estrutura de três partes para decidir como implementar o trabalho remoto de forma mais produtiva, considerando a viabilidade, portabilidade e sustentabilidade do trabalho remoto para diferentes funções (GARTNER, 2020).

as informações apresentadas destacam a relevância significativa, deste estudo, tanto para a teoria quanto para a prática organizacional, especialmente no contexto atual de transformação digital e consolidação do trabalho remoto. Do ponto de vista teórico, a pesquisa amplia o entendimento sobre a liderança transformacional e o engajamento no trabalho em ambientes virtuais, integrando conceitos como presença afetiva, distância psicológica e capital psicológico. Isso contribui para o desenvolvimento de modelos mais abrangentes de liderança em contextos digitais, aprofundando o entendimento sobre como essas relações se dão nesse contexto. Na prática, os resultados desta pesquisa podem orientar organizações na adaptação de suas práticas de liderança para ambientes virtuais, auxiliando no desenvolvimento de líderes mais eficazes em contextos de trabalho remoto e híbrido.

A perspectiva multicultural do estudo, que considera fatores como assertividade, orientação humana e distância de poder, oferece insights valiosos para empresas multinacionais que operam em diferentes contextos culturais. Além disso, a investigação do papel moderador do capital psicológico pode fornecer diretrizes para programas de desenvolvimento de colaboradores, visando aumentar sua resiliência e engajamento em ambientes de trabalho desafiadores.

Por fim, a utilização de escalas validadas e uma abordagem quantitativa rigorosa confere credibilidade aos resultados, permitindo generalizações potencialmente aplicáveis a outros contextos organizacionais.

2

Embasamento teórico

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica que embasa a presente dissertação, focalizando a interseção entre liderança transformacional, engajamento no trabalho e os desafios impostos pela distância física no contexto organizacional contemporâneo. A estrutura do capítulo está organizada em seis seções principais, cada uma abordando aspectos cruciais para a compreensão do tema central da pesquisa.

A primeira seção dedica-se à análise dos desafios específicos enfrentados pela liderança no contexto da distância, considerando as mudanças nas dinâmicas organizacionais provocadas pela crescente adoção de modelos de trabalho remoto e híbrido. Na segunda seção, examina-se a relação entre liderança transformacional e engajamento no trabalho, explorando os conceitos fundamentais, teorias relevantes e estudos empíricos que evidenciam a interconexão desses construtos.

A terceira seção aprofunda as conexões entre liderança transformacional e engajamento no trabalho no contexto virtual, explorando como esses conceitos se relacionam em ambientes de trabalho à distância. A quarta seção introduz os fatores mediadores do modelo proposto: a presença afetiva do líder e a distância psicológica, discutindo como essas variáveis podem influenciar a relação entre liderança transformacional e engajamento.

A quinta seção aborda os fatores moderadores do modelo, focando nas diferenças culturais e no capital psicológico (PsyCap) dos liderados. Explora-se como essas variáveis podem afetar as relações entre os construtos principais do estudo. Por fim, a sexta seção apresenta e detalha o modelo teórico elaborado para esta pesquisa, elucidando cada variável e construto avaliado, bem como as relações hipotéticas entre eles.

2.1. Liderança no contexto de distância

O tema da liderança em contextos de distância física entre líder e liderados não é recente na literatura organizacional. Napier e Ferris (1993) propuseram um modelo conceitual para entender os efeitos da distância nas relações líder-liderado nas organizações. Eles identificaram três tipos principais de distância: física (separação espacial entre líder e liderado), psicológica (diferenças percebidas em status, posição, poder etc.) e estrutural (aspectos da estrutura organizacional que afetam a proximidade entre líder e liderado). Este modelo fornece uma base útil para examinar como diferentes dimensões de distância podem afetar os processos de liderança em equipes virtuais.

Avolio, Kahai e Dodge (2001) introduziram o conceito de "e-liderança" para se referir à liderança exercida em ambientes mediados por sistemas de informação avançados. Os autores propõem um modelo teórico que considera como as tecnologias de informação e comunicação (TICs) interagem com características do líder, liderados e contexto organizacional para moldar os processos de liderança. Eles argumentam que as TICs podem tanto ampliar quanto restringir as capacidades dos líderes, dependendo de como são utilizadas.

Antonakis e Atwater (2002) expandiram o trabalho de Napier e Ferris (1993), propondo uma teoria abrangente sobre a distância na liderança. Eles definem a distância em termos de três dimensões independentes: distância física, distância social percebida e frequência de interação percebida entre líder e liderados. Os autores argumentam que essas dimensões configuram diferentes "estilos de distância" que podem ser adotados pelos líderes, variando desde uma liderança próxima até uma liderança totalmente distante. Um aspecto importante destacado é que a eficácia de cada estilo depende de fatores contextuais como características da tarefa, cultura organizacional e nacional, e motivações implícitas de líderes e liderados.

Martins, Gilson e Maynard (2004) focam especificamente nas equipes virtuais, definindo-as como grupos cujos membros usam tecnologia em diferentes graus para trabalhar através de fronteiras locacionais, temporais e relacionais na realização de uma tarefa interdependente. Os autores revisam extensivamente a literatura sobre equipes virtuais, organizando os achados em termos de inputs (ex: tamanho do grupo, tecnologia utilizada), processos (ex: comunicação, confiança) e resultados (ex: desempenho, satisfação).

Howell, Neufeld e Avolio (2005) fizeram um estudo empírico longitudinal examinando os efeitos da distância física na relação entre estilos de liderança transformacional e transacional e o desempenho de unidades de negócio. Os resultados indicaram que a liderança transformacional teve um impacto positivo mais forte no desempenho em condições de maior distância física, enquanto a liderança transacional foi mais eficaz em contextos de proximidade física. Este estudo fornece suporte empírico para a proposição de Antonakis e Atwater (2002) de que diferentes estilos de distância podem ser apropriados em diferentes situações.

Analisando as convergências entre os estudos, observa-se um consenso de que a distância física cria desafios únicos para o exercício da liderança, especialmente em termos de comunicação, construção de confiança e manutenção do engajamento dos liderados. Todos os autores enfatizam a importância de adaptar o estilo de liderança ao contexto de distância.

2.2.

Liderança transformacional e engajamento no trabalho

A liderança transformacional e o engajamento no trabalho são dois conceitos fundamentais no campo do comportamento organizacional, que têm recebido crescente atenção de pesquisadores e profissionais nas últimas décadas. A liderança transformacional, proposta inicialmente por Burns (1978) e posteriormente desenvolvida por Bass (1985), refere-se a um estilo de liderança que inspira e motiva os seguidores a transcenderem seus próprios interesses em prol de uma visão coletiva, promovendo mudanças significativas nas organizações. Por sua vez, o engajamento no trabalho, conceito difundido por Kahn (1990), diz respeito ao estado psicológico positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção em relação às atividades profissionais.

Liderança Transformacional

A liderança transformacional é caracterizada por quatro componentes principais, conforme proposto por Bass e Avolio (1994): influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. A influência idealizada refere-se ao carisma do líder e sua capacidade de ser um modelo de conduta ética e moral para os seguidores. A motivação inspiradora envolve a articulação de uma visão atraente do futuro e o estímulo ao otimismo e entusiasmo. A estimulação intelectual diz respeito ao incentivo à criatividade e inovação, desafiando pressupostos estabelecidos. Por fim, a consideração individualizada engloba o apoio e atenção às necessidades individuais de desenvolvimento de cada seguidor (BASS, 1985; BASS & AVOLIO, 1994). Diversos estudos têm demonstrado os efeitos positivos da liderança transformacional em diferentes contextos organizacionais. Por exemplo, meta-análises conduzidas por Judge e Piccolo (2004) e Wang *et al.* (2011) evidenciaram relações positivas entre liderança transformacional e diversos resultados organizacionais, como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, desempenho individual e coletivo. Além disso, pesquisas têm indicado que a liderança transformacional está associada a níveis mais elevados de bem-estar psicológico dos colaboradores (ARNOLD, 2017) e a um clima organizacional mais positivo (ZOHAR & TENNE-GAZIT, 2008).

Engajamento no Trabalho

O engajamento no trabalho é definido por Schaufeli *et al.* (2002, p. 74) como "um estado mental positivo, realizador, relacionado ao trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção". O vigor refere-se aos altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho. A dedicação é caracterizada por um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A absorção diz respeito à concentração total e imersão prazerosa no trabalho, de modo que o tempo passa rapidamente. O engajamento no trabalho tem sido associado a diversos resultados positivos tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Outro ponto relacionado são os menores índices de burnout, intenção de rotatividade e absenteísmo (SCHAUFELI & BAKKER, 2004).

Relação entre Liderança Transformacional e Engajamento no Trabalho

A literatura recente tem evidenciado uma relação positiva entre a liderança transformacional e o engajamento no trabalho dos colaboradores. Diversos mecanismos teóricos têm sido propostos para explicar essa relação. Primeiramente, os líderes transformacionais, por meio da influência idealizada e motivação inspiradora, são capazes de transmitir uma visão atraente e significativa do trabalho, aumentando o senso de propósito e significado dos colaboradores, o que está diretamente relacionado à dimensão de dedicação do engajamento (BREEVAART *et al.*, 2014).

Pesquisas realizadas no contexto brasileiro também têm demonstrado uma forte relação entre liderança transformacional e obtenção de resultados organizacionais, como evidenciado nos estudos de Cavazotte, Moreno e Hickmann (2012) e Cavazotte, Moreno e Bernardo (2013).

2.3.

As conexões de liderança transformacional e engajamento de trabalho no contexto virtual

A liderança transformacional e o engajamento no trabalho são dois conceitos que apresentam importantes conexões no contexto organizacional. Diversos estudos têm demonstrado uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e os níveis de engajamento dos funcionários (BAKKER; DEMEROUTI, 2007). Xanthopoulou *et al.* (2009), por exemplo, observaram que comportamentos de liderança transformacional estavam positivamente relacionados ao engajamento diário dos funcionários.

De acordo com Bass (1985), líderes transformacionais inspiram e motivam seus seguidores através dos seus quatro componentes principais: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Esses comportamentos do líder tenderiam a promover maiores níveis de engajamento nos funcionários, caracterizado por vigor, dedicação e absorção no trabalho (SCHAUFELI *et al.*, 2002).

A influência idealizada e a motivação inspiradora dos líderes transformacionais estão associadas a um maior senso de significado e propósito no trabalho por parte dos seguidores, o que se alinha com a dimensão de dedicação do engajamento (BAKKER; DEMEROUTI, 2008). Já a estimulação intelectual pode fomentar o vigor e a absorção, ao incentivar novas ideias e desafios (BAKKER *et al.*, 2008).

Um dos mecanismos pelos quais a liderança transformacional promove o engajamento é através do desenvolvimento de recursos pessoais dos funcionários, como autoeficácia e otimismo (XANTHOPOULOU *et al.*, 2009). Líderes transformacionais tendem a empoderar seus seguidores e aumentar sua confiança, o que por sua vez facilita o engajamento no trabalho.

Além disso, a liderança transformacional pode criar um ambiente de trabalho mais favorável, com maiores recursos laborais como autonomia, feedback e suporte social. Esses recursos do trabalho são antecedentes importantes do engajamento, conforme demonstrado em diversos estudos (BAKKER; DEMEROUTI, 2008; SCHAUFELI; BAKKER, SALANOVA, 2003).

Os exemplos citados evidenciam uma forte associação positiva entre liderança transformacional e engajamento no trabalho, porém as amostras envolvidas nesses estudos se concentram na América do Norte e Europa. Isso levanta a seguinte questão: essas conclusões poderiam ser aplicadas para uma outra realidade cultural, como Ásia ou América Latina? Em seu estudo, Xanthopoulou *et al.* (2009) destacam o papel da autonomia, apontando-a como um recurso de trabalho crucial que tem um efeito positivo significativo nos recursos pessoais dos funcionários (autoeficácia, autoestima organizacional e otimismo), que por sua vez leva a um maior engajamento no trabalho diário. Porém, isso poderia variar de indivíduo para indivíduo, pois o que pode ser considerado autonomia para uns, pode ser encarado como solidão, ou isolamento para outros, particularmente em um contexto virtualizado e multicultural,

2.4.

Fatores mediadores: a presença afetiva do líder e a distância psicológica

Presença Afetiva do Líder

O construto de presença afetiva, proposto inicialmente por Eisenkraft e Elfenbein (2010), refere-se à tendência de um indivíduo em inspirar sentimentos consistentes, positivos ou negativos, em seus parceiros de interação, independentemente de seus próprios sentimentos. Este conceito difere de dois outros relacionados: o estado afetivo e o contágio emocional. O estado afetivo diz respeito às tendências de um indivíduo em experimentar sentimentos positivos ou negativos em si mesmo. Já o contágio emocional envolve a transferência direta dos sentimentos de uma pessoa para seus parceiros de interação. No contexto da liderança, a presença afetiva positiva do líder está associada a maiores níveis de compartilhamento de informações, comportamento inovador e comunicação de ideias criativas nas equipes (MADRID *et al.*, 2016).

Essa relação entre a presença afetiva do líder e resultados positivos nas equipes apresenta paralelos com os efeitos da liderança transformacional. De acordo com Bass e Avolio (1990), líderes transformacionais elevam os desejos de realização e autodesenvolvimento dos seguidores, promovendo também o desenvolvimento de grupos e organizações. Eles exibem influência idealizada (carisma), consideração individualizada, estimulação intelectual e motivação inspiracional.

Assim como a presença afetiva positiva do líder, a liderança transformacional está associada a maior eficácia e satisfação dos seguidores. Bass e Avolio (1990) relatam que líderes transformacionais são mais eficazes que líderes puramente transacionais, independentemente de como a "eficácia" é definida ou medida. A liderança transformacional proporciona um incremento distinto à eficácia do líder, além da liderança transacional.

Portanto, pode-se inferir que a presença afetiva positiva do líder pode ser estimulada pela sua atuação transformacional, ou seja, mais inspiradora, motivadora, estimuladora e atenta ao indivíduo. Assim, líderes transformacionais teriam uma presença afetiva mais positiva, o que favoreceria resultados desejáveis nas equipes. Ambos os construtos enfatizam a importância dos aspectos afetivos e

relacionais da liderança para promover o desempenho e o desenvolvimento dos liderados. Baseado nessas informações, a seguinte hipótese será investigada:

H1a: A relação entre a liderança transformacional e o engajamento no trabalho é mediada pela presença afetiva do líder.



Figura 1 - Modelo conceitual da Hipótese 1a
Fonte: Elaborado pelo autor.

Distância Psicológica

A distância psicológica, conforme proposto por Napier e Ferris (1993), refere-se ao grau de similaridade percebida entre supervisor e subordinado em termos de valores, atitudes e características demográficas. Os autores argumentam que uma menor distância psicológica está associada a interações mais positivas e maior qualidade no relacionamento entre líder e liderado. No contexto de distância física, assume-se que a proximidade psicológica entre líder e liderado poderia estimular atitudes mais favoráveis no trabalho. Porém, não foram localizados nas bases de dados de pesquisa artigos que já tenham investigado essa relação.

Um conceito correlato à distância psicológica, e que discute a proximidade ou distância relacional entre líder e liderado, é o de trocas entre líder-liderado, conhecido na literatura pela sigla LMX. (Leader-Member Exchange) teoria baseada no relacionamento que descreve como líderes e seguidores desenvolvem relações de troca diádicas maduras, caracterizadas por confiança, respeito e obrigação mútua, que geram influência entre as partes e resultam em processos de liderança eficazes (GRAEN e UHL-BIEN, 1995).

A teoria LMX identifica dois grupos de relacionamento: o "in-group", composto por seguidores que desenvolvem relações de alta qualidade com o líder, e o "out-group", que inclui seguidores com relações de baixa qualidade. Existe uma estreita relação conceitual entre distância psicológica e LMX, pois uma menor distância psicológica (similaridade em valores e demografia) tende a resultar em trocas sociais de maior qualidade entre líder e liderado, alinhando-se aos princípios da teoria LMX. (HAHN e SEMRAU, 2023).

A presença afetiva positiva do líder parece favorecer o compartilhamento de informações, comportamento inovador e comunicação de ideias criativas em equipes (MADRID *et al.*, 2016), comportamentos que requerem engajamento dos liderados. Com bases nesses achados, e na pesquisa sobre LMX e engajamento (BREEVAART *et al.*, 2015), a seguinte hipótese será investigada:

H1b: A relação entre a presença afetiva do líder e o engajamento no trabalho é mediada pela distância psicológica percebida pelo liderado.

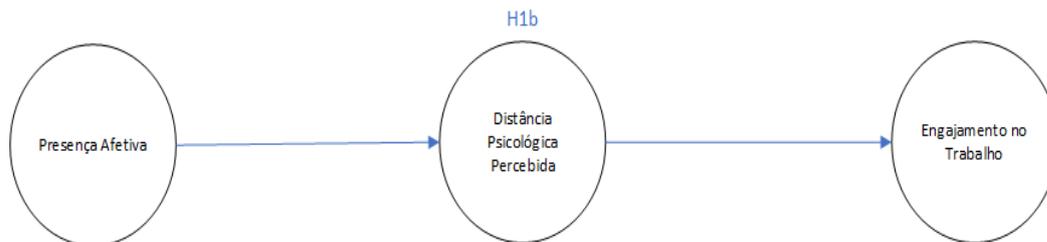


Figura 2 - Modelo conceitual da Hipótese 1b
Fonte: Elaborado pelo autor.

H1c: A relação entre a liderança transformacional e a distância psicológica percebida pelo liderado é mediada pela presença afetiva do líder.

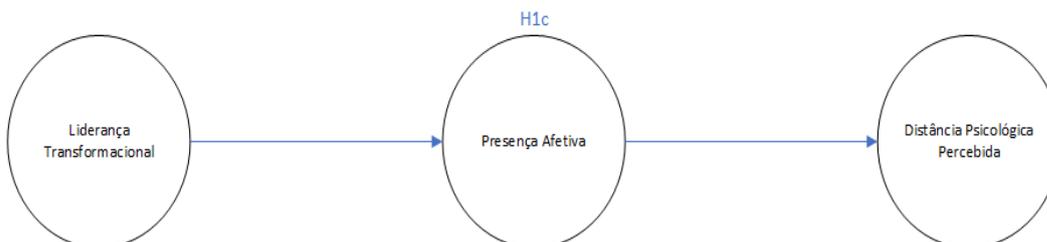


Figura 3 - Modelo conceitual da Hipótese 1c
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.5. Fatores moderadores: diferenças culturais e PsyCap

Diferenças Culturais

Geert Hofstede desenvolveu um modelo de dimensões culturais que permite comparar culturas nacionais (HOFSTEDE, 1984). Este modelo aponta para diferenças entre valores produzidas pela cultura societária, que determinariam diferentes atitudes e comportamentos no trabalho. As cinco dimensões originais, propostas por Hofstede são: distância de poder, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade, aversão à incerteza e orientação de longo prazo *versus* curto prazo. Posteriormente, Robert J. House, através do projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*), expandiu essas cinco dimensões culturais de Hofstede para nove: os rótulos de distância de poder e aversão a incerteza foram mantidos; o coletivismo foi dividido em : coletivismo institucional e coletivismo intragrupo; a masculinidade-feminilidade foi dividida em assertividade e igualitarismo de gênero; a orientação de longo prazo tornou-se orientação para o futuro; e duas novas dimensões foram criadas: orientação humana e orientação para o desempenho. (HOFSTEDE, 2011). Compreender como essas dimensões culturais impactam as relações de liderança é fundamental para o desenvolvimento de práticas gerenciais eficazes em diferentes contextos culturais.

Para avaliar a relação líder-liderado no ambiente virtualizado e multicultural, o presente estudo foca nas dimensões *assertividade*, *orientação humana* e *distância de poder*. No modelo de House, culturas com alta assertividade valorizam o sucesso e o progresso, e esperam metas desafiadoras e exigentes. Por outro lado, culturas com baixa assertividade tendem a valorizar as pessoas e os relacionamentos humanos. Em culturas com alta assertividade, há uma maior diferenciação entre os papéis de gênero e uma ênfase em resultados e recompensas baseadas no desempenho. Isso pode impactar a relação líder-liderado, favorecendo estilos de liderança mais diretivos e orientados a metas (SCANDURA; DORFMAN, 2004). Considerando as informações apresentadas, a presente pesquisa buscará examinar a seguinte hipótese:

H2a: A relação entre presença afetiva do líder e a distância psicológica percebida é moderada por fatores culturais: essa relação é menos intensa em culturas mais assertivas

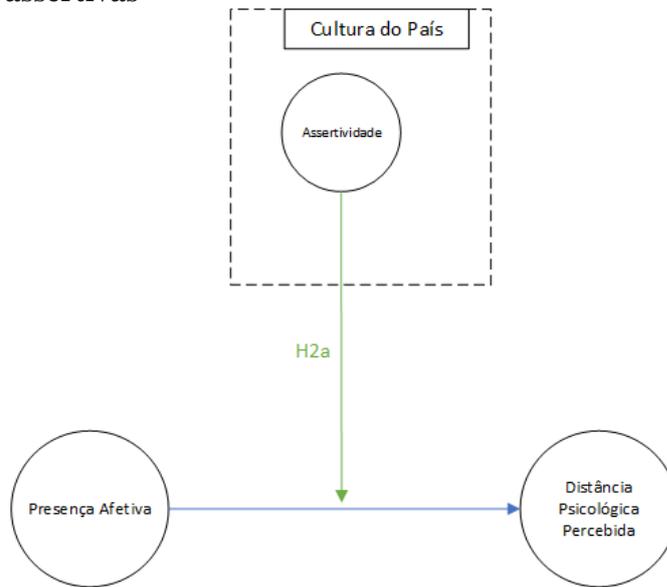


Figura 4 - Modelo conceitual da Hipótese 2a
Fonte: Elaborado pelo autor.

A *orientação humana* refere-se ao grau em que uma sociedade ou organização encoraja e recompensa indivíduos por serem justos, altruístas, amigáveis, generosos, atenciosos e gentis com os outros. Em culturas com alta orientação humana, os membros são responsáveis por promover o bem-estar alheio e as pessoas são mais fortemente incentivadas a fornecer apoio social umas às outras do que em outras sociedades. Esta dimensão cultural enfatiza valores como cuidado, atenção e suporte nas relações interpessoais e organizacionais. De acordo com o artigo de Li *et al.* (2020), a orientação humana tem um impacto significativo na relação entre liderança e engajamento dos funcionários. Os autores definem orientação humana como a medida em que uma organização ou sociedade encoraja e recompensa indivíduos por serem justos, altruístas, amigáveis, generosos, atenciosos e gentis com os outros. Em sociedades com alta orientação humana, os membros são responsáveis por promover o bem-estar dos outros e as pessoas são mais fortemente incentivadas a fornecer apoio social umas às outras. Com base nessas observações, este estudo testará a seguinte hipótese:

H2b: A relação entre presença afetiva do líder e a distância psicológica percebida é moderada por fatores culturais: essa relação é mais intensa em culturas com maior orientação humana.

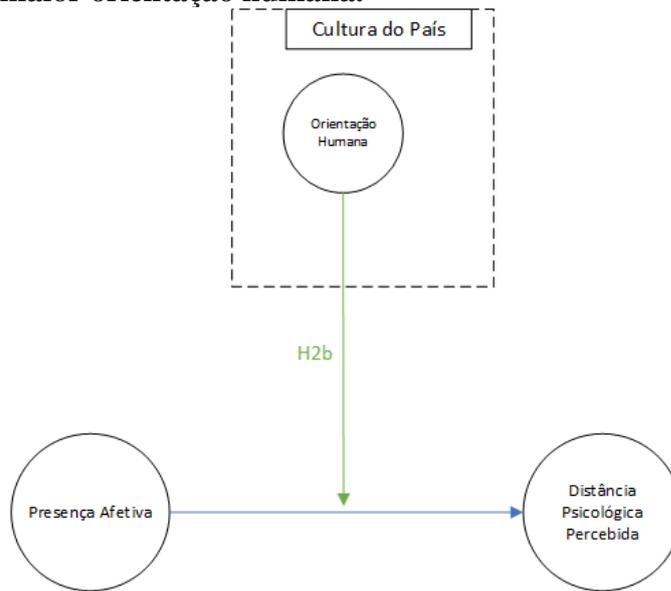


Figura 5 - Modelo conceitual da Hipótese 2b
Fonte: Elaborado pelo autor.

Já a distância de poder indica o grau em que os membros de organizações e instituições aceitam e esperam que o poder seja distribuído de forma desigual (HOFSTEDE, 1980). Em culturas com alta distância de poder, há maior aceitação de hierarquias rígidas e diferenças de status. Na relação líder-liderado, isso pode favorecer estilos de liderança mais autocráticos e reduzir expectativas de participação dos subordinados na tomada de decisões (LI *et al.*, 2020).

Li *et al.* (2020) encontraram que a relação entre liderança autêntica e engajamento era mais forte em países com alta distância de poder, contrariando expectativas iniciais. Este resultado indicou haver uma moderação da distância de poder sobre a relação entre liderança e engajamento dos funcionários. Com base nessas informações, este estudo testará a seguinte hipótese:

H2c: A relação entre presença afetiva do líder e a distância psicológica percebida é moderada por fatores culturais: essa relação é mais intensa em culturas com maior distância de poder.

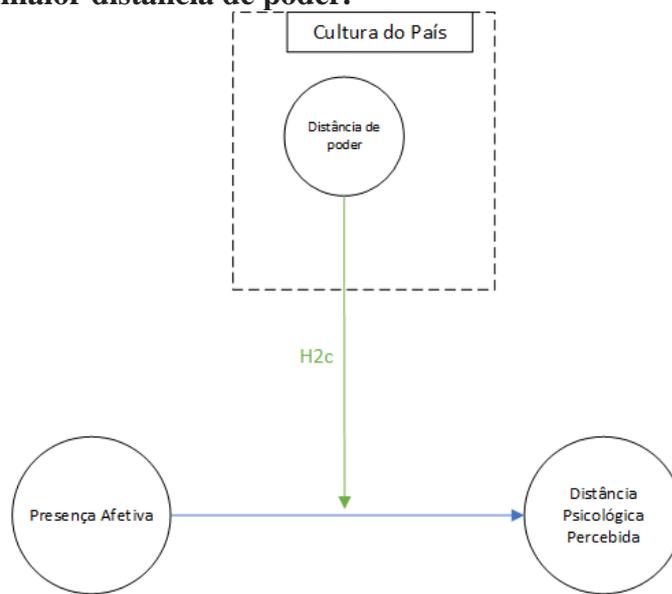


Figura 6 - Modelo conceitual da Hipótese 2c
Fonte: Elaborado pelo autor.

Capital Psicológico

O Capital Psicológico (*PsyCap*) tem se mostrado um importante construto para compreender e promover o desempenho e bem-estar dos trabalhadores nas organizações. Definido como um estado psicológico positivo caracterizado por autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência (LUTHANS; YOUSSEF-MORGAN, 2017), o *PsyCap* tem sido associado a diversos resultados organizacionais positivos, incluindo o engajamento no trabalho. Simons e Buitendach (2013) encontraram uma correlação positiva significativa entre *PsyCap* e engajamento em uma amostra de funcionários sul-africanos. De forma similar, Karatepe e Karadas (2015) identificaram que o *PsyCap* prediz o engajamento no trabalho em funcionários do setor hoteleiro.

De modo geral, a liderança transformacional é apontada como um importante antecedente tanto do *PsyCap*. Comportamentos como influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (BASS; AVOLIO, 1994) parecem desenvolver o *PsyCap* dos liderados. Por exemplo, McMurray *et al.* (2010) identificaram uma relação positiva entre liderança transformacional e *PsyCap* em uma amostra de funcionários de organizações sem fins lucrativos.

Porém, em contextos virtuais, a relação entre liderança e engajamento assume uma importância ainda mais crítica, devido aos desafios inerentes ao trabalho remoto. Em um estudo sobre o papel moderador do teletrabalho na relação entre liderança e engajamento, comparando os efeitos da liderança sobre funcionários em trabalho remoto *versus* presencial, os autores observaram efeitos moderadores que intensificavam essa relação para trabalhadores em contexto virtual (ZAVATTI, CAVAZOTTE, MORENO, QUINTÃO, 2021).

Um dos mecanismos pelos quais o *PsyCap* pode promover o engajamento é por meio do aumento dos recursos pessoais dos trabalhadores. De acordo com o modelo de Demandas e Recursos do Trabalho (BAKKER; DEMEROUTI, 2017), recursos pessoais como autoeficácia e otimismo auxiliam os indivíduos a lidarem com as demandas do trabalho e a se engajar mais em suas atividades. Assim, ao desenvolver os recursos psicológicos positivos que compõem o *PsyCap*, são criadas condições mais favoráveis para o engajamento de colaboradores. Entendendo que o capital psicológico é um *recurso* dos liderados, que pode ser desenvolvido por outras fontes além da liderança (LUTHANS, YOUSSEF-MORGAN, 2017), este estudo testará a seguinte hipótese:

H3: A relação entre distância psicológica percebida e o engajamento no trabalho é moderada pelo capital psicológico do liderado: quanto menor o capital psicológico do liderado, mais intensa é essa relação.

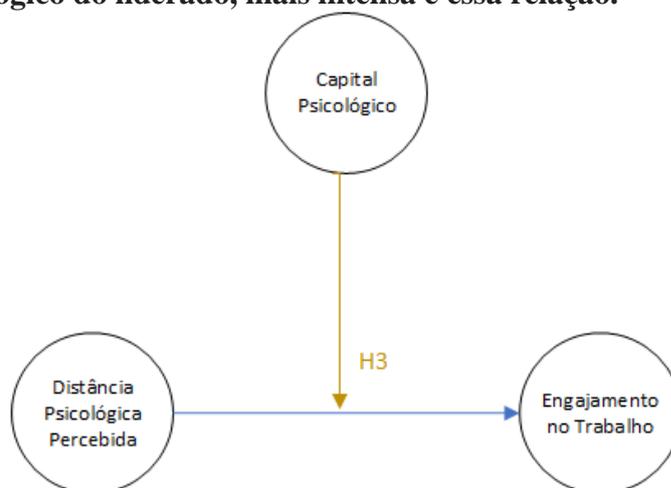


Figura 7 - Modelo conceitual da Hipótese 3
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.6. Modelo da dissertação

A Figura a seguir sintetiza as hipóteses a serem testadas neste estudo, apresentadas nas seções anteriores:

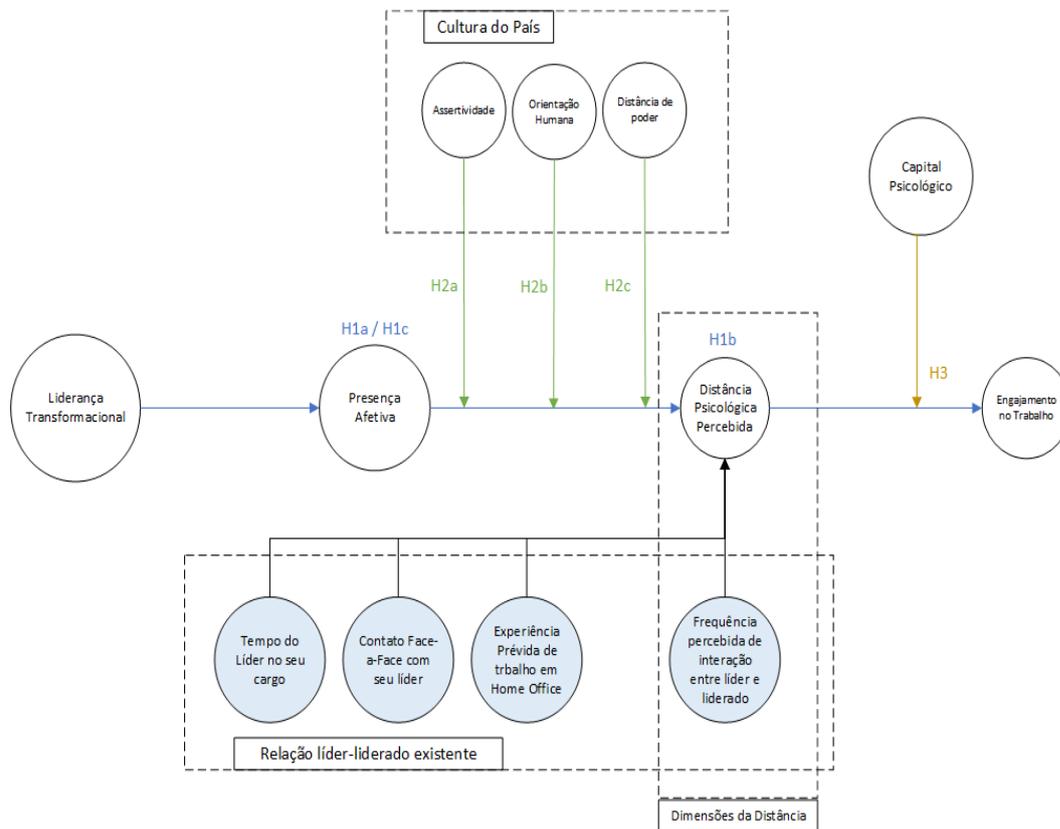


Figura 8 - Modelo conceitual consolidado do estudo
Fonte: Elaborado pelo autor.

3

Procedimentos metodológicos

Este capítulo apresenta as decisões metodológicas que fundamentaram a realização deste estudo. Está organizado em quatro seções que abordam, respectivamente:

- 3.1 Procedimentos de coleta de dados
- 3.2 Perfil demográfico da amostra
- 3.3 Instrumentos de medida e escalas utilizadas
- 3.4 Limitações do Método

Cada seção fornece informações detalhadas sobre os aspectos metodológicos correspondentes, oferecendo uma visão abrangente e transparente do processo de pesquisa.

3.1.

Procedimentos de coleta de dados

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa inferencial quantitativa, baseada em um levantamento (*survey*) realizado por meio de um questionário estruturado. A metodologia quantitativa foi escolhida por sua capacidade de coletar sistematicamente dados de uma população específica, transformando opiniões e informações em dados mensuráveis que facilitam a descrição do fenômeno estudado (LAKATOS; MARCONI, 2003). Esta abordagem permite uma análise objetiva e padronizada das variáveis em estudo e das hipóteses propostas no capítulo anterior.

A escolha deste tipo de pesquisa se justifica pela necessidade de obter dados quantificáveis, generalizáveis, e relacionáveis sobre diferentes escalas teóricas, permitindo uma análise estatística rigorosa e a identificação de padrões e tendências relevantes para o estudo.

A pesquisa foi realizada em uma empresa europeia multinacional de telecomunicações, com aproximadamente 86.900 funcionários, distribuídos em 130 localidades ao redor do mundo. Para preservar a identidade da empresa, o estudo se refere à mesma pelo nome fictício AIKON. No Brasil, esta empresa possui escritórios no Rio de Janeiro e em São Paulo. Participaram do estudo funcionários da área denominada *Network Infrastructure* da região Américas (do Norte e Latina).

Este estudo utilizou uma amostragem por conveniência, composta por indivíduos do grupo de trabalho do autor e das áreas profissionais com as quais ele mantinha relações profissionais, quando esteve vinculado à empresa. O acesso à população foi facilitado pelo vínculo laboral do autor, que atuava *como Lead Technical Project Manager* (Gerente de Projetos Técnicos Líder) na empresa.

A coleta de dados foi realizada através de corte transversal, por meio de um questionário estruturado do tipo survey, elaborado especificamente para este estudo. O questionário foi preparado no sistema Qualtrics e disponibilizado eletronicamente para 400 funcionários de todo o continente americano (área de atuação do autor) através de um e-mail com link de acesso. A participação na pesquisa foi voluntária e anônima.

As chamadas para participar na pesquisa foram direcionadas indistintamente para líderes (gestores de todos os níveis) e colaboradores individuais, fazendo com que os dados fossem obtidos de forma padronizada.

A estrutura do questionário abrangeu diversos aspectos da relação entre líderes e liderados, bem como características individuais dos respondentes. Inicialmente, buscou-se avaliar a percepção dos participantes sobre as características de liderança transformacional de seus gestores. Em seguida, explorou-se a percepção das interações com o líder e sua presença afetiva, bem como a existência de relacionamento prévio com o gestor. O questionário também incluiu uma avaliação de aspectos culturais, focando especificamente na assertividade, orientação humana e distância de poder. Além disso, investigou-se a percepção da relação de troca com o gestor imediato, como proxy da distância psicológica, buscando compreender a dinâmica dessa interação. Os participantes também foram solicitados a realizar uma autoavaliação de sua capacidade de execução do próprio trabalho, avaliando assim seu capital psicológico. Por fim, o questionário abordou o engajamento no trabalho, permitindo uma visão abrangente da experiência profissional dos respondentes.

Foram coletadas as seguintes variáveis de controle: tempo de trabalho com o líder atual, contato presencial com o líder atual, experiência prévia com *home office* e satisfação na frequência de contato com seu líder. Além dessas, variáveis demográficas também foram coletadas: sexo, idade, estado civil, existência de filhos, nível de instrução e tempo de atuação na empresa, tempo de experiência na equipe, tempo na função, exercício ou não de cargo de liderança, nacionalidade, status de expatriado, setor da empresa. O conteúdo completo da pesquisa, incluindo o e-mail convite e o questionário, encontra-se nos Apêndices deste trabalho.

O envio da pesquisa para os participantes partiu do próprio autor, não sendo utilizado nenhum sistema institucional da companhia. Dos 400 indivíduos convidados, 167 (41,75%) responderam ao questionário, porém apenas 107 (26,75%) o finalizaram integralmente. Toda análise subsequente foi baseada nas 107 respostas válidas.

3.2. Perfil demográfico da amostra

A amostra final do estudo consistiu em 107 respondentes válidos, representando uma diversidade significativa em termos de gênero, nacionalidade, idade, tempo de empresa e nível de escolaridade.

Em relação ao gênero, 83,2% (89) dos respondentes se identificaram como masculino e 16,8% (18) como feminino. A amostra incluiu participantes de 15 países diferentes, com maior representação do Brasil (41,1%, 44 respondentes), seguido pelo México (15%, 16) e Argentina (11,2%, 12). Destaca-se que 9,3% (10) dos respondentes eram expatriados.

A faixa etária dos participantes variou entre 22 e 67 anos, com a seguinte distribuição: média de 43 e desvio padrão igual a 10,1. Observou-se uma concentração maior de respondentes na faixa de 35 a 54 anos, representando 67,3% da amostra.

Quanto ao tempo de empresa, observou-se uma predominância de funcionários com longa experiência na organização. O tempo mínimo de trabalho foi 5 meses e o tempo máximo 360 meses (30 anos), o tempo médio de casa foi 142 meses (11 anos e 10 meses), mas com alto o desvio padrão de 108 meses (9 anos), demonstrando uma grande variação na amostra. A maior parte dos respondentes 43,9% (47) tinham mais de 10 anos de empresa.

O nível de escolaridade dos participantes foi predominantemente alto, com 51,4% (55) possuindo curso superior, 25,2% (27) com mestrado e 11,2% (12) com pós-graduação. Apenas 12,1% (13) tinham formação técnica ou ensino médio incompleto.

3.3. Medidas e instrumentos utilizados

Para mensurar os construtos da pesquisa, elaborou-se um questionário baseado no modelo proposto, utilizando escalas previamente adotadas em estudos similares identificados na literatura que compõe o referencial teórico deste trabalho. A seleção dessas escalas visou garantir a validade e confiabilidade dos instrumentos de medição.

Considerando que a população pesquisada é oriunda de uma empresa multinacional cujo idioma institucional é o inglês, optou-se por manter os questionários originais neste idioma, realizando as traduções apenas na redação apresentada neste documento.

A seguir, descrevem-se os construtos e a quantidade de questões pertinentes a cada um:

- a) Liderança Transformacional: 7 questões que integram a *Global Transformational Leadership scale* (GTL), conforme Carless, Wearing e Mann (2000), visando identificar as características de liderança transformacional percebidas pelos colaboradores em seus gestores;
- b) Presença Afetiva do Líder: 3 questões propostas por Madrid *et al.* (2016), com o intuito de medir as emoções positivas observadas nas interações com seu líder;
- c) Frequência de Interação Percebida: 6 questões, formuladas com base no conceito de Napier e Ferris (1993), elaboradas com rigor metodológico para assegurar a equivalência conceitual e a adequação ao contexto da pesquisa;
- d) Cultura do País – Assertividade: 3 questões extraídas do *GLOBE Culture Dimensions, Definitions, and Scale Items* (House *et al.*, 2004), visando medir como o indivíduo percebe o indicador de assertividade na sua cultura;

- e) Cultura do País – Orientação Humana: 3 questões extraídas do *GLOBE Culture Dimensions, Definitions, and Scale Items* (House *et al.*, 2004), visando medir como o indivíduo percebe o indicador de orientação humana na sua cultura
- f) Cultura do País – Distância de Poder: 5 questões também do *GLOBE Culture Dimensions, Definitions, and Scale Items* (House *et al.*, 2004), que mensuram a percepção da distância de poder dentro da cultura;
- g) Distância Psicológica Percebida: na ausência de uma escala validada para avaliar a distância psicológica, foram aplicadas as 7 questões do *LMX-7 (Follower-rated)*, conforme Graen e Uhl-Bien (1995), destinadas a avaliar a relação de troca entre gestor e colaborador, como *proxy*;
- h) Capital Psicológico: 12 questões do *PsyCap Short Form (PCQ-12)*, conforme Luthans, Youssef *et al.* (2007), que investigam o quão seguro o indivíduo se sente em relação à sua capacidade de realizar o trabalho;
- i) Engajamento no Trabalho: 9 questões do *Work & Well-being Survey (UWES-9)*, proposto por Schaufeli e Bakker (2008), que medem o nível de engajamento percebido pelo indivíduo em relação ao seu trabalho.

A Tabela 1 apresenta um resumo das escalas utilizadas na mensuração dos construtos, incluindo informações sobre os autores, instrumentos, tipos de escala e fontes.

Construto	Autor	Instrumento	Tipo	Fonte
Liderança Transformacional	Carless; Wearing; Mann (2000)	<i>Global Transformational Leadership scale [GTL]</i>	7 itens Likert 5 pontos	Artigo original dos autores.
Presença Afetiva do Líder	Madrid <i>et al</i> (2016)	<i>Leader Affective Presence and Innovation in Teams</i>	6 itens Likert 5 pontos	Artigo original dos autores.
Frequência de interação percebida	–	–	6 itens baseados no conceito de Napier e Ferris (1993)	–
Cultura do País – Assertividade	Projeto GLOBE	<i>GLOBE Culture Dimensions, Definitions, and Scale Items</i>	3 itens Likert 7 pontos (Foram utilizados os itens de <i>Assertiveness</i>)	Artigo original dos autores.
Cultura do País – Orientação Humana	Projeto GLOBE	<i>GLOBE Culture Dimensions, Definitions, and Scale Items</i>	3 itens Likert 7 pontos (Foram utilizados os itens de <i>Assertiveness</i> e <i>Humane Orientation</i>)	Artigo original dos autores.
Cultura do País – Distância de Poder	Projeto GLOBE	<i>GLOBE Culture Dimensions, Definitions, and Scale Items</i>	5 itens Likert 7 pontos (Foram utilizados os itens de <i>Power Distance</i> Para medir a Distância de Poder)	Artigo original dos autores.
Distância Psicológica Percebida	Graen e Uhl-Bien (1995)	<i>LMX-7 (Follower-rated)</i>	7 itens Likert 5 pontos	Artigo original dos autores.
Capital Psicológico	Luthans, Youssef <i>et al.</i> (2007)	<i>PsyCap Short Form (PCQ-12)</i>	12 itens Likert 5 pontos	Artigo original dos autores.
Engajamento no Trabalho	Schaufeli, e Bakker (2008)	<i>Work & Well-being Survey (UWES-9)</i>	9 itens Likert 5 pontos	Artigo original dos autores.

Tabela 1 – Construtos e escalas
Fonte: Elaboração própria.

3.4. Limitações do método

A metodologia de análise empregada neste estudo alinha-se com a definição de Creswell (2010, p.178), que descreve o método *survey* como capaz de fornecer "uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dessa população".

O questionário utilizado nesta pesquisa foi composto por perguntas fechadas de resposta única, uma abordagem que, embora eficaz para a coleta de dados quantificáveis, apresenta certas limitações. Esta metodologia restringe a amplitude das respostas e não permite uma exploração aprofundada dos significados subjetivos associados às questões, nem uma análise mais detalhada das opiniões específicas dos participantes sobre o tema investigado.

É importante ressaltar que, apesar de sua eficácia na identificação de padrões e tendências, a técnica de levantamento de dados do tipo *survey* não estabelece relações de causalidade. Mesmo quando se observa uma forte relação estatística entre duas ou mais variáveis, isso não implica necessariamente uma relação causal entre elas. Esta limitação deve ser considerada na interpretação dos resultados e na formulação de conclusões baseadas nos dados coletados.

4 Análises de dados e resultados

Concluída a etapa de coleta eletrônica das pesquisas, o Qualtrics, plataforma utilizada para a criação e aplicação dos questionários, gerou automaticamente um arquivo .csv com uma tabela com todas as respostas. Esse arquivo foi tratado no Microsoft Excel, onde os dados passaram por um processo de formatação manual. Este procedimento foi necessário para adequar os dados ao formato requerido pelo software IBM SPSS, ferramenta escolhida para a análise estatística subsequente.

4.1. Confiabilidade das escalas

O primeiro teste realizado foi a verificação da confiabilidade das respostas fornecidas. Buscou-se determinar o grau de precisão com que as escalas medem o que se propõem a medir na amostra deste estudo. Para avaliar a confiabilidade, cada escala foi testada isoladamente utilizando o alfa de Cronbach. Este teste estatístico, que mede a confiabilidade de um instrumento de medida, varia entre 0 e 1, sendo 0,7 o valor mínimo aceitável para considerar um questionário consistente. Os resultados obtidos através do software SPSS revelou que as escalas utilizadas podem ser consideradas confiáveis, uma vez que apresentaram alfa de Cronbach superiores a 0,7, conforme observado na tabela a seguir:

	Alfa de <i>Cronbach</i>	Número de itens
Liderança Transformacional	0,95	7
Presença Afetiva	0,93	3
Assertividade	0,71	3
Orientação Humana	0,80	3
Distância de Poder	0,80	5
Distância Psicológica (LMX)	0,88	7
Capital Psicológico	0,84	12
Engajamento no trabalho	0,90	9

Tabela 2 – Confiabilidade das Escalas
Fonte: Elaborado pelo Autor

4.2. Correlações das Variáveis Estudadas

Na tabela abaixo são apresentadas as médias, desvio padrão e correlações das variáveis estudadas:

Variáveis		Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	Gênero	0,83	0,38																					
2	Idade	43,07	10,06	0,15																				
3	Educação	3,41	1,16	0,12	0,02																			
4	Tempo na AIKON (anos)	11,85	9,06	0,05	0,65**	0,00																		
5	Tempo de subordinação (anos)	3,22	2,95	0,11	0,31**	0,08	0,31**																	
6	Home Office antes da pandemia	0,76	0,43	0,09	0,19	0,03	0,11	-0,01																
7	Interação presencial antes da pandemia	21,73	29,31	-0,05	0,14	-0,08	0,03	0,29**	-0,16															
8	Satisfação Frequência Contato Gestor	4,12	0,93	0,03	0,17	0,01	-0,07	-0,07	0,03	0,20*														
9	Expatriado	0,87	0,34	-0,03	-0,04	-0,15	0,05	-0,18	-0,03	0,10	-0,04													
10	Liderança Transformacional	4,14	0,86	-0,01	-0,14	-0,10	-0,30**	-0,25**	-0,04	0,15	0,43**	0,02	(0,95)											
11	Presença Afetiva Líder (PAL)	3,84	0,97	0,01	-0,15	-0,19	-0,28**	-0,26**	0,02	0,10	0,40**	0,07	0,84**	(0,93)										
12	Assertividade	3,33	1,27	0,02	-0,03	0,18	0,13	0,03	-0,10	-0,09	-0,16	0,00	-0,16	-0,22*	(0,71)									
13	PAL* Assertividade	12,52	5,57	0,05	-0,13	0,03	-0,07	-0,12	-0,07	-0,03	0,11	0,02	0,39**	0,44**	0,76**									
14	Orientação Humana	5,62	0,91	-0,18	-0,03	-0,08	-0,16	0,06	-0,01	0,16	0,11	-,23*	0,28**	0,33**	-,030**	-0,07	(0,80)							
15	PAL* Orientação Humana	21,85	7,24	-0,09	-0,14	-0,18	-0,30**	-0,18	0,01	0,16	0,37**	-0,05	0,74**	0,89**	-0,31**	0,28**	0,71**							
16	Distância de Poder	5,24	1,05	0,08	-0,14	0,09	-0,11	-0,15	0,06	0,08	0,10	0,16	0,14	0,10	-0,06	-0,04	-0,03	0,10	(0,80)					
17	PAL*Distância de Poder	20,23	6,59	0,06	-0,20*	-0,09	-0,30**	-,25*	0,05	0,12	,33**	0,10	0,71**	0,82**	-0,24*	0,29**	0,30**	0,76**	0,62**					
18	Distância Psicológica (LMX)	3,82	0,72	-0,05	0,02	0,11	0,19*	0,09	-0,11	-0,23*	-0,46**	-0,01	-0,74**	-0,73**	0,22*	-0,253**	-0,32**	-0,67**	-0,09	-0,62**	(0,88)			
19	Capital Psicológico	4,11	0,47	0,06	0,00	,27**	-0,12	-0,17	-0,19*	0,02	0,25**	-0,16	0,36**	0,38**	-0,01	0,25*	0,27**	0,39**	-0,07	0,30**	0,42**	(0,84)		
20	Distância Psi*Capital Psi	15,86	3,89	0,07	0,00	0,03	-0,20*	-0,14	0,01	0,18	0,46**	-0,07	0,69**	0,70**	-0,16	0,29**	0,34**	0,66**	0,06	0,58**	0,92**	0,73**		
21	Engajamento	3,98	0,60	-0,01	-0,04	0,00	-0,27**	-0,10	-0,10	0,02	0,26**	-0,02	0,36**	0,48**	-0,03	0,29**	0,29**	0,47**	-0,17	0,33**	0,45**	0,63**	0,59**	(0,90)

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

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

Tabela 3 – Correlação das variáveis

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise das correlações entre as variáveis estudadas revela diversas relações significativas. A idade dos participantes apresenta uma forte correlação positiva com o tempo na empresa ($r = 0,65$, $p < 0,01$) e uma correlação moderada com o tempo de subordinação ($r = 0,31$, $p < 0,01$). Isso sugere que funcionários mais velhos tendem a estar a mais tempo na organização e sob a supervisão de um mesmo líder.

O tempo na empresa AIKON mostra uma correlação negativa significativa com a liderança transformacional ($r = -0,30$, $p < 0,01$), presença afetiva do líder ($r = -0,28$, $p < 0,01$) e engajamento ($r = -0,27$, $p < 0,01$). Essas relações sugerem que funcionários com mais tempo na empresa tendem a ver seus líderes como menos transformacionais, com presença afetiva menos positiva, e apresentam níveis mais baixos de engajamento.

A satisfação com a frequência de contato com o gestor apresenta correlações positivas significativas com a liderança transformacional ($r = 0,43$, $p < 0,01$), presença afetiva do líder ($r = 0,40$, $p < 0,01$) e engajamento ($r = 0,26$, $p < 0,01$). Isso sugere que maior satisfação com a frequência de contato está associada a percepções mais positivas de liderança transformacional, maior presença afetiva do líder e níveis mais elevados de engajamento.

A liderança transformacional mostra fortes correlações positivas com a presença afetiva do líder ($r = 0,84$, $p < 0,01$) e negativas com a distância psicológica ($r = -0,74$, $p < 0,01$). Também apresenta correlações positivas moderadas com o capital psicológico ($r = 0,36$, $p < 0,01$) e o engajamento ($r = 0,36$, $p < 0,01$). Essas relações indicam que a percepção de líderes como mais transformacionais tende a estar associada à percepção de presença afetiva mais positiva, de menor distância psicológica e de maior capital psicológico do participante, bem como com o seu engajamento no trabalho.

A presença afetiva do líder apresenta correlações similares às da liderança transformacional, com forte correlação negativa com a distância psicológica ($r = -0,73$, $p < 0,01$) e correlações positivas moderadas com o capital psicológico ($r = 0,38$, $p < 0,01$) e o engajamento ($r = 0,48$, $p < 0,01$).

As dimensões culturais de assertividade e distância de poder não apresentaram correlações significativas diretas com o engajamento no trabalho. No entanto, a orientação humana mostrou uma correlação positiva fraca, mas significativa, com o engajamento ($r = 0,29$, $p < 0,01$), podendo indicar que culturas com maior orientação humana podem favorecer o engajamento no trabalho.

A distância psicológica (medida pelo LMX) apresenta uma forte correlação negativa com o engajamento ($r = -0,45$, $p < 0,01$), sugerindo que quanto maior a distância psicológica percebida entre líder e liderado, menor tende a ser o engajamento no trabalho.

O capital psicológico dos liderados mostra uma forte correlação positiva com o engajamento ($r = 0,63$, $p < 0,01$), indicando que indivíduos com maiores níveis de capital psicológico tendem a apresentar maior engajamento no trabalho. E o nível de educação mostrou forte correlação positiva com o capital psicológico ($r = 0,27$, $p < 0,01$), podendo indicar que os maiores níveis de escolaridade contribuem para o aumento do capital psicológico do indivíduo.

4.3. Regressões lineares

A regressão linear é uma técnica estatística que modela a relação entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes. O coeficiente de determinação, denominado R^2 , é uma medida crucial nessa análise, variando de 0 a 1. Este coeficiente indica a proporção da variância na variável dependente que é previsível a partir da(s) variável(is) independente(s). Um R^2 próximo a 1 sugere que o modelo explica uma grande parte da variabilidade dos dados observados, enquanto valores próximos a 0 indicam que o modelo tem pouco poder explicativo. Assim, o R^2 serve como um indicador da qualidade do ajuste do modelo aos dados e da sua capacidade preditiva. 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).

A primeira regressão foi conduzida em três etapas para examinar os fatores que influenciam a presença afetiva do líder. No primeiro modelo, foram incluídas variáveis de controle demográficas. O segundo modelo adicionou controles relacionados à distância e tempo, enquanto o terceiro modelo incorporou a variável de liderança transformacional. Os resultados dessa análise estão apresentados na Tabela 4.

O modelo 1, que incluiu apenas as variáveis demográficas, explicou 15% da variância na presença afetiva do líder ($R^2 = 0,15$, $p < 0,01$). Neste modelo, o tempo na empresa ($\beta = -0,28$, $p < 0,05$) e o tempo de subordinação ($\beta = -0,19$, $p < 0,1$) apresentaram relações negativas significativas com a presença afetiva do líder. Isso sugere que funcionários com mais tempo na empresa e sob a mesma liderança tendem a perceber menor presença afetiva do líder.

O modelo 2, que adicionou variáveis de controle relacionadas à distância e tempo, aumentou significativamente o poder explicativo do modelo ($\Delta R^2 = 0,15$, $p < 0,01$), resultando em um R^2 total de 0,30. Neste modelo, a variável *dummy* "expatriado" emergiu como um preditor significativo e positivo da presença afetiva do líder ($t = 4,14$, $p < 0,01$). Isso indica que funcionários expatriados tendem a perceber maior presença afetiva do líder, possivelmente devido à necessidade de maior suporte em um contexto internacional.

O modelo 3, que incluiu a variável de liderança transformacional, apresentou um aumento substancial na variância explicada ($\Delta R^2 = 0,43$, $p < 0,01$), resultando em um R^2 total de 0,72. A liderança transformacional demonstrou ser um forte preditor positivo da presença afetiva do líder ($\beta = 0,78$, $p < 0,01$). É importante notar que, no modelo final, a maioria das variáveis de controle perdeu sua significância estatística, com exceção da educação, que manteve uma relação negativa significativa com a presença afetiva do líder ($\beta = -0,11$, $p < 0,05$). Isso sugere que funcionários com maior nível educacional podem ser mais críticos em sua percepção da presença afetiva do líder.

Os resultados desta análise sugerem que a liderança transformacional é um preditor robusto da presença afetiva do líder, mesmo após controlar por fatores demográficos e relacionados à distância e tempo. Assim, os resultados satisfazem a primeira etapa de confirmação da hipótese H1a (que propõe que a relação entre a liderança transformacional e o engajamento no trabalho é mediada pela presença afetiva do líder).

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Controles Demográficos		Controles Distância/Tempo		Liderança Transformacional	
	β	t	β	t	β	t
Gênero	0,05	0,58	0,06	0,66	0,04	0,65
Idade	0,08	0,66	-0,09	-0,75	-0,06	-0,72
Educação	-0,18	-1,94+	-0,17	-1,97+	-0,11	-2,02*
Tempo na AIKON (anos)	-0,28	-2,29*	-0,16	-1,34	-0,01	-0,19
Tempo de Subordinação (anos)	-0,19	-1,90+	-0,17	-1,67	-0,02	-0,29
Home Office Antes Pandemia			0,05	0,61	0,06	1,06
Interação Presencial Antes da Pandemia			0,08	0,87+	-0,02	-0,33
Satisfação Frequência de Contato Gestor			0,03	0,30	0,04	0,65
Expatriado			0,38	4,14**	0,08	1,35
Liderança Transformacional					0,78	12,20**
R ²	0,15		0,30		0,72	
ΔR^2	0,15		0,15		0,43	
ΔF	3,53		5,15		148,84	
Sig. ΔF	0,01		0,00		0,00	

Variável Dependente: Presença Afetiva

significância de t

** abaixo de 0,01

* abaixo de 0,05

+ abaixo de 0,1

Tabela 4 - Regressão Multivariada: Presença Afetiva Positiva do Líder

Fonte: Elaborado pelo autor

A regressão 2 foi realizada em sete etapas que examinam a influência das variáveis em estudo na distância psicológica (LMX). Esta regressão emprega uma abordagem hierárquica, incorporando progressivamente diferentes conjuntos de variáveis para avaliar seu impacto no modelo.

No Modelo 1, que inclui apenas controles demográficos, observa-se que o tempo na empresa AIKON apresenta uma relação positiva significativa com a distância psicológica ($\beta = 0,30$, $p < 0,05$). Em outras palavras, quanto maior o tempo de trabalho de um colaborador na AIKON, maior é a distância psicológica percebida em relação ao seu supervisor, reforçando os resultados encontrados na regressão anterior.

O Modelo 2 introduz variáveis relacionadas à distância e tempo, resultando em um aumento substancial na variância explicada ($R^2 = 0,29$). Neste modelo, a condição de expatriado emerge como um preditor negativo significativo da distância psicológica ($\beta = -0,40$, $p < 0,01$). Outra análise que coincide com o resultado da primeira regressão.

A inclusão da Liderança Transformacional no Modelo 3 provoca um aumento notável na variância explicada ($R^2 = 0,61$). A Liderança Transformacional demonstra uma forte relação negativa com a Distância Psicológica ($\beta = -0,67$, $p < 0,01$), sugerindo que líderes transformacionais tendem a reduzir a distância psicológica com seus subordinados.

O Modelo 4 incorpora a Presença Afetiva do Líder (PAL), que também apresenta uma relação negativa significativa com a Distância Psicológica ($\beta = -0,33$, $p < 0,01$). Este modelo explica 64% da variância total. A inclusão da Presença Afetiva do Líder (PAL) no Modelo 4 reduz o coeficiente da Liderança Transformacional de $-0,67$ para $-0,42$, mas este permanece significativo. Esses resultados sugerem que parte do efeito da Liderança Transformacional na Distância Psicológica é mediada pela Presença Afetiva do Líder, dado que a inclusão desta variável reduz o coeficiente da Liderança Transformacional, corroborando H1c (a relação entre a liderança transformacional e a distância psicológica é mediada pela presença afetiva do líder). No entanto, a Liderança Transformacional continua tendo efeito direto negativo na Distância Psicológica, sugerindo, portanto, que a mediação é parcial.

Os Modelos 5, 6 e 7 exploram interações entre a PAL e as dimensões culturais Assertividade, Orientação Humana e Distância de Poder, respectivamente. No Modelo 5, a interação entre PAL e Assertividade não é significativa ($\beta = 0,35$, $t = 1,09$). Assim, a hipótese H2a é refutada.

Contudo, no Modelo 6, observa-se uma interação significativa entre PAL e Orientação Humana ($\beta = 1,04$, $t = 1,90$, $p < 0,1$). Isso sugere que a relação entre presença afetiva do líder e distância psicológica é moderada pela dimensão de Orientação Humana. Porém, a adição dessas variáveis cultural não resulta em um aumento significativo na variância explicada pelo modelo, conforme indicado pela mudança não significativa no F ($p = 0,12$). Assim, a hipótese H2b, não encontra suporte pleno nos dados analisados.

No Modelo 7, que inclui a interação entre Presença Afetiva do Líder (PAL) e Distância de Poder, observa-se que o coeficiente para esta interação é -0,14 ($t = -0,38$), não sendo estatisticamente significativo. Além disso, o efeito principal da Distância de Poder também não é significativo ($\beta = 0,08$, $t = 0,33$). Estes resultados sugerem que, nesta amostra, a distância de poder não modera de forma significativa a relação entre a presença afetiva do líder e a distância psicológica percebida. Assim, a hipótese H2c é refutada.

Voltando a analisar o modelo 3, podemos observar que, a Liderança Transformacional tem uma relação negativa significativa com a Distância Psicológica ($\beta = -0,67$, $p < 0,01$). Isso indica que quanto maior a liderança transformacional, menor a distância psicológica percebida. Nos modelos subsequentes (4 a 7), a Liderança Transformacional continua tendo um efeito negativo significativo na Distância Psicológica, mesmo após a inclusão de outras variáveis.

	Modelo 1 Controles Demográficos		Modelo 2 Controles Distância/Tempo		Modelo 3 Liderança Transf		Modelo 4 Presença Afetiva		Modelo 5 Cultura/ Assertividade		Modelo 6 Cultura/ Or.Humana		Modelo 7 Cultura/Distância de Poder	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Gênero	-0,19	-1,48	0,03	0,25+	0,00	0,00	-0,02	-0,21	-0,01	-0,09	0,00	0,03	0,00	0,04
Idade	-0,06	-0,56	-0,06	-0,70	-0,04	-0,65	-0,03	-0,49	-0,04	-0,66	-0,05	-0,80	-0,05	-0,75
Educação	0,11	1,19	0,10	1,16	0,05	0,76	0,01	0,21	0,02	0,23	0,03	0,41	0,03	0,40
Tempo na AIKON (anos)	0,30	2,35*	0,15	1,25	0,02	0,27	0,02	0,22	0,01	0,14	0,03	0,30	0,02	0,23
Tempo de Subordinação (anos)	0,06	0,54	0,06	0,63	-0,06	-0,85	-0,07	-0,96	-0,08	-1,06	-0,05	-0,70	-0,05	-0,66
Home Office Antes Pandemia			-0,15	-1,65	-0,15	-2,27*	-0,13	-2,04*	-0,13	-1,99*	-0,13	-2,04*	-0,13	-2,01*
Interação Presencial Antes			-0,19	-1,99*	-0,10	-1,41	-0,11	-1,55	-0,10	-1,39	-0,11	-1,51	-0,11	-1,47
Satisfação Frequência Contato Gestor			0,00	0,05	0,00	-0,06	0,01	0,12	0,01	0,21	0,01	0,10	0,00	0,05
Expatriado			-0,40	-4,36**	-0,15	-1,98+	-0,12	-1,65	-0,12	-1,65	-0,16	-2,13	-0,16	-2,14*
Liderança Transformacional					-0,67	-8,85**	-0,42	-3,57**	-0,43	-3,61**	-0,39	-3,28**	-0,39	-3,21**
Presença Afetiva Líder (PAL)							-0,33	-2,77**	-0,54	-2,30*	-1,37	-2,67**	-1,19	-1,67+
Assertividade									-0,28	-0,93	-0,39	-1,29	-0,38	-1,25
PAL* Assertividade									0,35	1,09	0,46	1,42	0,46	1,36
Orientação Humana											-0,54	-2,06	-0,49	-1,61
PAL* Orientação Humana											1,04	1,90*	0,97	1,51
Distância de Poder													0,08	0,33
PAL*Distância de Poder													-0,14	-0,38
R ²	0,07		0,29		0,61		0,64		0,64		0,66		0,66	
Δ R ²	0,07		0,22		0,32		0,03		0,01		0,02		0,00	
Δ F	1,63		7,39		78,27		7,69		0,77		2,15		0,08	
Sig. Δ F	0,16		0,00		0,00		0,01		0,47		0,12		0,93	

Variável Dependente: Distância Psicológica (LMX)

Significância de t: ** abaixo de 0,01 * abaixo de 0,05 + abaixo de 0,1

Tabela 5 - Regressão Multivariada: Distância Psicológica Percebida (LMX)

Fonte: Elaborado pelo autor

A regressão 3 apresenta seis modelos progressivos que incorporam diferentes variáveis independentes na predição do engajamento no trabalho. Inicialmente, o Modelo 1 considera apenas controles demográficos, onde se destaca o tempo na empresa (AIKON) como um preditor significativo e negativo do engajamento.

($\beta = -0,40$, $p < 0,01$), reforçando as análises das regressões anteriores que sugerem que funcionários com mais tempo na organização tendem a apresentar menor engajamento no trabalho.

O Modelo 2 introduz variáveis relacionadas à distância e tempo, com a satisfação com a frequência de contato com o gestor emergindo como um preditor positivo significativo ($\beta = 0,23$, $p < 0,05$). Isso sugere a importância da comunicação regular entre líderes e subordinados para o engajamento no contexto virtual.

No Modelo 3, a liderança transformacional é adicionada, mostrando uma relação positiva significativa com o engajamento ($\beta = 0,26$, $p < 0,05$). A presença afetiva do líder, introduzida no Modelo 4, emerge como um forte preditor positivo do engajamento ($\beta = 0,63$, $p < 0,01$), mantendo sua significância nos modelos subsequentes. Nesta etapa, o efeito da liderança sobre o engajamento torna-se não significativo, sugerindo que este é mediado pela presença afetiva. Considerando-se que a liderança transformacional teve um efeito positivo e significativo sobre a presença afetiva do líder (PAL) na Regressão 1 ($\beta = 0,78$, $p < 0,01$), os achados dessa análise sugerem uma mediação da PAL na relação entre liderança transformacional e engajamento no trabalho. Hipótese H1a é assim confirmada.

O Modelo 5 incorpora a distância psicológica (LMX), que apresenta uma relação positiva significativa com o engajamento ($\beta = 0,34$, $p < 0,05$), indicando que uma melhor qualidade de relacionamento líder-membro está associada a maior engajamento. Nesta etapa, o efeito da presença afetiva do líder sobre o engajamento é reduzido ($\beta = -0,52$, $p < 0,01$), sugerindo que a distância psicológica medeia a relação entre presença afetiva do líder e o engajamento no trabalho. Considerando que na regressão 2 a PAL se mostrou um preditor significativo da distância psicológica ($\beta = -0,33$, $p < 0,01$), e que o efeito da PAL no engajamento se reduz quando a distância psicológica é introduzida, os resultados corroboram H1b neste estudo.

Por fim, o Modelo 6 introduz o capital psicológico, que se revela como o preditor mais forte do engajamento ($\beta = 0,96$, $p < 0,01$). Os resultados do Modelo 6, que inclui o capital psicológico, apresenta um aumento significativo no poder explicativo do modelo, com o R^2 passando de 0,36 no Modelo 5 para 0,56 no Modelo 6, um incremento de 0,20 ($p < 0,01$). Contudo, a interação entre distância psicológica e capital psicológico não se mostrou estatisticamente significativa ($\beta = -0,92$, $p > 0,05$), indicando que o efeito moderador do capital psicológico na relação entre distância psicológica e engajamento não foi confirmado nesta amostra. Assim, a hipótese H3 é refutada.

	Modelo 1 Controles Demográficos		Modelo 2 Controles Distância/Tempo		Modelo 3 Liderança Transformacional		Modelo 4 Presença Afetiva		Modelo 5 Distância Psicológica (LMX)		Modelo 6 Capital Psicológico	
	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t	β	t
Gênero	-0,02	-0,24	-0,02	-0,21	-0,03	-0,30	-0,05	-0,58	-0,06	-0,71	-0,07	-0,95
Idade	0,23	1,85+	0,17	1,30	0,18	1,43	0,22	1,82	0,21	1,81+	0,17	1,67+
Educação	0,00	-0,05	-0,01	-0,07	0,01	0,15	0,08	0,95	0,09	1,02	-0,11	-1,40
Tempo na AIKON (anos)	-0,40	-3,21**	-0,34	-2,66**	-0,29	-2,31*	-0,28	-2,40*	-0,28	-2,40*	-0,31	-3,15**
Tempo de Subordinação (anos)	-0,04	-0,42	-0,01	-0,11	0,04	0,36	0,05	0,50	0,03	0,27	0,14	1,68+
Home Office Antes Pandemia			-0,11	-1,16	-0,11	-1,17	-0,15	-1,67+	-0,19	-2,18*	-0,01	-0,16
Face Antes			-0,05	-0,51	-0,09	-0,86	-0,08	-0,79	-0,11	-1,19	-0,09	-1,11
Satisfação Frequência Contato Gestor			0,23	2,33*	0,13	1,26	0,08	0,81	0,04	0,41	0,04	0,50
Expatriado			0,01	0,09	0,01	0,13	-0,01	-0,13	-0,01	-0,10	0,08	1,07
Liderança Transformacional					0,26	2,44*	-0,23	-1,42	-0,37	-2,21*	-0,26	-1,88+
Presença Afetiva Líder (PAL)							0,63	3,93**	0,52	3,21**	0,35	2,48*
Distância Psicológica (LMX)									-0,34	2,44*	-0,79	1,76+
Capital Psicológico											0,96	3,68**
Distância Psi*Capital Psi											-0,92	-1,58
R ²	0,10		0,16		0,21		0,32		0,36		0,56	
ΔR^2	0,10		0,06		0,05		0,11		0,04		0,20	
ΔF	2,29		1,68		5,97		15,43		5,96		21,07	
Sig. ΔF	0,05		0,16		0,02		0,00		0,02		0,00	

Variável Dependente: Engajamento no Trabalho

Significância de t: ** abaixo de 0,01 * abaixo de 0,05 + abaixo de 0,1

Tabela 6 - Regressão Multivariada para o Engajamento no Trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

5 Conclusão

Este estudo investigou a relação entre liderança transformacional e engajamento no trabalho em um contexto de equipes virtuais, considerando o papel mediador da presença afetiva do líder e da distância psicológica percebida, bem como os efeitos moderadores de fatores culturais e do capital psicológico dos colaboradores. A pesquisa foi conduzida em uma empresa multinacional de telecomunicações, focando no grupo de negócios *Network Infrastructure* da região das Américas, grupo de trabalho do autor.

5.1. Sínteses

Os resultados obtidos corroboram, em parte, as hipóteses propostas, evidenciando a relevância da liderança transformacional no contexto de trabalho virtual e multicultural. O quadro abaixo apresenta uma síntese dos resultados observados nos testes de hipóteses conduzidos na amostra deste estudo.

Hipótese	Descrição da hipótese	Resultado
H1	a A relação entre a liderança transformacional e o engajamento no trabalho é mediada pela presença afetiva do líder.	Confirmada
	b A relação entre a presença afetiva do líder e o engajamento no trabalho é mediada pela distância psicológica percebida pelo liderado.	Confirmada
	c A relação entre a liderança transformacional e a distância psicológica percebida pelo liderado é mediada pela presença afetiva do líder.	Confirmada
H2	a A relação entre presença afetiva do líder e a distância psicológica percebida é moderada por fatores culturais: essa relação é menos intensa em culturas mais assertivas (mais assertivas e com menor orientação humana).	Refutada
	b A relação entre presença afetiva do líder e a distância psicológica percebida é moderada por fatores culturais: essa relação é mais intensa em culturas com maior orientação humana	Refutada

	c	A relação entre presença afetiva do líder e a distância psicológica percebida é moderada por fatores culturais: quanto maior a distância de poder, maior é a percepção de distância psicológica	Refutada
H3		A relação entre distância psicológica percebida e o engajamento no trabalho é moderada pelo capital psicológico do liderado	Refutada

Tabela 7 - Síntese hipóteses e resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise dos resultados indica que a liderança transformacional exerce um efeito positivo e significativo sobre a presença afetiva do líder. Por sua vez, a presença afetiva do líder demonstrou ter um impacto positivo e significativo no engajamento no trabalho. Esses resultados sugerem que a presença afetiva do líder atua como um mediador, ainda que parcial, na relação entre liderança transformacional e engajamento no trabalho, confirmando assim a hipótese proposta. Estes achados estão alinhados com estudos anteriores, como os de Bass (1985) e Schaufeli *et al.* (2002), que destacam a importância da liderança transformacional na promoção do engajamento no trabalho. Porém, eles agregam ao campo a observação de que o efeito da liderança transformacional se dá por meio da presença afetiva positiva que esse perfil de liderança promove no contexto de trabalho virtual.

Observou-se que a relação entre a presença afetiva do líder e o engajamento no trabalho parece em parte se dar através da redução na distância psicológica percebida. Na amostra estudada, a presença afetiva positiva dos líderes teve efeito significativo na redução da distância psicológica percebida pelos liderados, assim se conectando a níveis mais altos de engajamento desses liderados no contexto virtual. Ainda, foi observado também que a influência da liderança transformacional na distância psicológica percebida pelo liderado parece ser mobilizada pela presença afetiva mais positiva desses líderes. Esses resultados corroboram a ideia de que a conexão entre liderança e engajamento no trabalho virtual se dá através de uma cadeia nomológica que passa pela presença afetiva positiva do líder e pela redução na distância psicológica percebida pelo liderado.

A análise dos fatores culturais, baseada nas dimensões de Hofstede (1984), não encontrou confirmação nos dados. A relação entre presença afetiva do líder e distância psicológica percebida não se alterou em função dos fatores de assertividade, nem de distância de poder. Estes achados sugerem que a relação entre a presença afetiva do líder e a distância psicológica percebida pelos liderados não se altera em função desses fatores culturais. Portanto, pode-se concluir que, de modo geral, as relações entre essas variáveis se dão independentemente dos traços de assertividade, e distância de poder das culturas em que esses trabalhadores atuam. Vale ressaltar, porém, que os resultados apresentaram indícios de que a dimensão Orientação Humana pode ter o efeito proposto sobre essa relação, apesar de sua inclusão no modelo não produzir aumento significativo na variância explicada na distância psicológica percebida.

Uma possível explicação para esses resultados poderia estar relacionada à composição da amostra e às características específicas dos participantes do estudo. Considerando que a pesquisa foi realizada em uma empresa multinacional de telecomunicações, focando em apenas um único grupo de negócios (*Network Infrastructure*), em uma única região global (região das Américas). Além disso, a natureza global do setor de tecnologia frequentemente expõe esses profissionais a questões internacionais, tornando-os potencialmente mais adaptáveis e receptivos a diferentes contextos culturais.

A análise dos resultados também sugere que o capital psicológico é um fator importante na predição do engajamento, porém ele não tem o papel moderador proposto na relação entre distância psicológica líder-liderado e engajamento no trabalho. Logo, a relação entre a distância psicológica e o engajamento no trabalho em times virtuais observada neste estudo independe do capital psicológico dos liderados. Porém, o capital psicológico emergiu como o preditor mais forte do engajamento. Esse resultado sugere que o capital psicológico tem um papel importante no engajamento dos funcionários, mas seu efeito moderador na relação entre distância psicológica e engajamento não foi confirmado nesta amostra específica, demonstrando que ao invés de moderador, ele teve um papel significativo de mediador na equação proposta no estudo, apesar de este papel não ser a hipótese inicial.

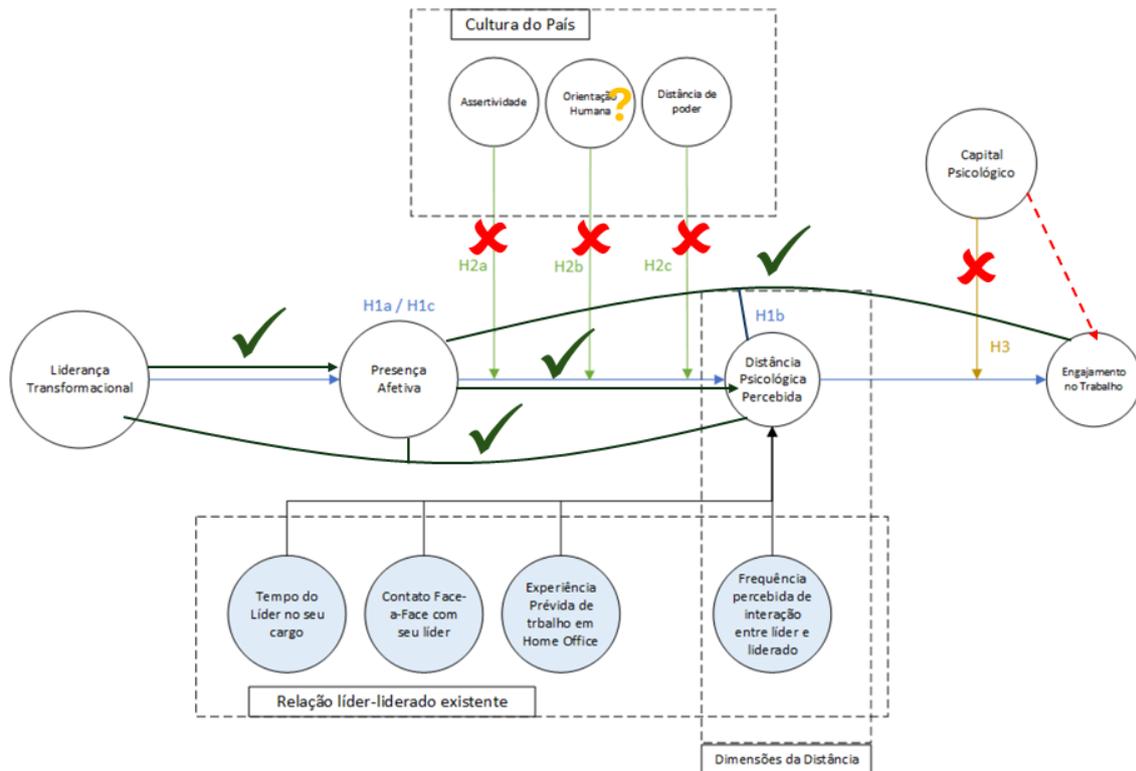


Figura 9 - Modelo conceitual consolidado com resultados
 Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2. Contribuição do estudo

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem insights valiosos para organizações que operam em ambientes virtuais e multiculturais. Eles sugerem que o desenvolvimento de habilidades de liderança transformacional pode ser crucial para manter o engajamento dos colaboradores em contextos de trabalho remoto. Ademais, a atenção aos fatores culturais e ao desenvolvimento do capital psicológico dos colaboradores pode ser fundamental para o sucesso das estratégias de liderança em equipes virtuais.

5.3. Limitação do estudo

Apesar das contribuições, o estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. A pesquisa foi realizada em uma única empresa e em um único setor, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, o desenho transversal da pesquisa não permite inferências causais robustas. Estudos futuros poderiam adotar designs longitudinais para examinar as relações causais entre as variáveis ao longo do tempo. O fato de os dados serem baseados em métodos (escalas Likert) e fontes (liderados) similares pode ter produzido o chamado *common method effect*. Estudos futuros devem mitigar esses efeitos e investigar essas relações através de experimentos. Por fim, a metodologia de análise aplicada (regressão linear multivariada) pode ser substituída por outras mais robustas, como a modelagem estrutural e/ou *path analyses*, para buscar a verificação simultânea de todo o modelo teórico proposto.

5.4. Agenda de pesquisa futura

Para pesquisas futuras, sugere-se a expansão do estudo para outros setores e contextos culturais, bem como a inclusão de outras variáveis que possam influenciar a relação entre liderança transformacional e engajamento no trabalho em ambientes virtuais. Investigações sobre como as práticas de liderança transformacional podem ser adaptadas especificamente para contextos virtuais também seriam valiosas.

6

Referência bibliográfica

ANTONAKIS, J.; ATWATER, L. Leader distance: A review and a proposed theory. **The leadership quarterly**, v. 13, n. 6, p. 673-704, 2002.

AVOLIO, B. J. *et al.* E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 105-131, 2014.

_____.; KAHAI, S.; DODGE, G. E. E-leadership: Implications for theory, research, and practice. **The leadership quarterly**, v. 11, n. 4, p. 615-668, 2000.

BAKKER, A. B. *et al.* Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & stress**, v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008.

_____.; DEMEROUTI, Evangelia. The job demands-resources model: State of the art. **Journal of managerial psychology**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.

BREEVAART, K. *et al.* Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 87, n. 1, p. 138-157, 2014.

_____. *et al.* Leader-member exchange, work engagement, and job performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 30, n. 7, p. 754-770, 2015.

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

_____.; BASS B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. 1985.

BLACK, K. **Business Statistics for Contemporary decision making**. 7 ed. Houston: John Wiley & Sons, 2012.

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

CARLESS, S. A.; WEARING, A. J.; MANN, L. A short measure of transformational leadership. **Journal of Business and Psychology**, v. 14, p. 389-405, 2000.

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

_____.; _____.; HICKMANN, M. 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.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

GARTNER. Remote Work After COVID-19. **Gartner for HR**, 16/07/2020. Disponível em: <https://www.gartner.com.br/pt-br/recursos-humanos/insights/gerenciando-a-forca-de-trabalho-hibrida> . Acesso em 27/11/2024.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F.; DINO, R. N. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. **Journal of applied psychology**, v. 93, n. 6, p. 1412, 2008.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. 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.

HAHN, M.; SEMRAU, T. Virtual interaction and failure learning—The crucial role of team LMX composition. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 34, n. 15, p. 2991-3022, 2023.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: International differences in work-related values**. sage, 1984.

_____. Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. **Online readings in psychology and culture**, v. 2, n. 1, p. 8, 2011.

HOUSE, R. J. Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. **Thousand Oaks, CA**, 2004.

HOWELL, J. M.; NEUFELD, D. J.; AVOLIO, B. J. Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 2, p. 273-285, 2005.

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

KARATEPE, O. M.; KARADAS, G. Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 27, n. 6, p. 1254-1278, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LARSON, L.; DECHURCH, L. A. Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. **The Leadership Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 101377, 2020.

LI, P. *et al.* Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 101458, 2021.

LUND, S. *et al.* The future of work after COVID-19. **McKinsey Quarterly Five-Fifty**, Fev/2021. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19/> . Acesso em: 27/11/2024.

LUTHANS, F. *et al.* Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. **Personnel psychology**, v. 60, n. 3, p. 541-572, 2007.

_____.; YOUSSEF-MORGAN, C. M. Psychological capital: An evidence-based positive approach. **Annual review of organizational psychology and organizational behavior**, v. 4, n. 1, p. 339-366, 2017.

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

MARTINS, L. L.; GILSON, L. L.; MAYNARD, M. Travis. Virtual teams: What do we know and where do we go from here?. **Journal of management**, v. 30, n. 6, p. 805-835, 2004.

MCMURRAY, A. J. *et al.* Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 31, n. 5, p. 436-457, 2010.

NAPIER, B. J.; FERRIS, G. R. Distance in organizations. **Human Resource Management Review**, v. 3, n. 4, p. 321-357, 1993.

PITEIRA, M. *et al.* Remote work and human resources challenges from the Covid-19 pandemic scenario: the cases of Italy and Portugal. In: **ECKM 2023 24th European Conference on Knowledge Management Vol 2**. Academic Conferences and publishing limited, 2023.

PURVANOVA, R. K.; BONO, J. E. Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. **The leadership quarterly**, v. 20, n. 3, p. 343-357, 2009.

SCANDURA, T.; DORFMAN, P. Leadership research in an international and cross-cultural context. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 277-307, 2004.

SCHAUFELI, W. B. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **J Happiness Stud**, v. 3, p. 71-92, 2002.

_____.; BAKKER, A. B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 2004.

_____.; _____. Work & Well-being Survey (UWES). Tradução: Paulo C. Porto-Martins e Ana Maria T. Benevides-Pereira. 2008. Questionário do Bem estar e Trabalho.

_____.; _____.; SALANOVA, M. Utrecht work engagement scale-9. **Educational and Psychological Measurement**, 2003.

SIMONS, J. C.; BUITENDACH, H. Psychological capital, work engagement and organisational commitment amongst call centre employees in South Africa. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 39, n. 2, p. 1-12, 2013.

XANTHOPOULOU, D.; BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SCHAUFELI, W. B. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 82, n. 1, p. 183-200, 2009.

YASIN GHADI, M.; FERNANDO, M.; CAPUTI, P. Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 34, n. 6, p. 532-550, 2013.

ZAVATTI, W. Y. Y.; CAVAZOTTE, F. S.; MORENO, V.; QUINTÃO, M. J. (2021). Engagement and Anxiety during Covid-19: The Role of Servant Leadership and PsyCap through Telework. In **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2021. p. 15015.

Apêndice I - Questionário

My leader:

(1) Communicates a clear and positive vision of the future

1- Rarely or Never 2-Occasionally 3-Sometimes 4-Frequently 5-Very
Frequently

(2) treats staff as individuals, supports and encourages their development

1- Rarely or Never 2-Occasionally 3-Sometimes 4-Frequently 5-Very
Frequently

(3) gives encouragement and recognition to staff

1- Rarely or Never 2-Occasionally 3-Sometimes 4-Frequently 5-Very
Frequently

(4) fosters trust, involvement and co-operation among team members

1- Rarely or Never 2-Occasionally 3-Sometimes 4-Frequently 5-Very
Frequently

(5) encourages thinking about problems in new ways and questions assumptions

1- Rarely or Never 2-Occasionally 3-Sometimes 4-Frequently 5-Very
Frequently

(6) is clear about his/her values and practices what he/she preaches

1- Rarely or Never 2-Occasionally 3-Sometimes 4-Frequently 5-Very
Frequently

(7) instills pride and respect in others and inspires me by being highly competent.

1- Rarely or Never 2-Occasionally 3-Sometimes 4-Frequently 5-Very
Frequently

To what extent does interacting with your team leader usually make you feel:

Happy [1: *not at all* – 5: *a great extent*]

Enthusiastic [1: *not at all* – 5: *a great extent*]

inspired [1: *not at all* – 5: *a great extent*]

1) How long have you worked reporting to your current supervisor?

If less than a year choose 0 years, and complete how many months

Years:		Months:	
--------	--	---------	--

2) Indicate the percentage of your face-to-face interactions with your supervisor BEFORE covid-19 pandemic?

[] %

3) Indicate the percentage of your face-to-face interactions with your supervisor AFTER covid-19 pandemic?

[] %

4) Before covid-19 pandemic, do you usually work at home office?

a. Yes/No

5) If yes, how many days do you usually work at home office?

a. 1/2/3/4/5

6) Indicate to extend you are satisfied with the contact frequency that you have with your supervisor?

1: *not at all* – 5: *totally satisfied*

Assertiveness: The degree to which individuals are (and should be) assertive, confrontational, and aggressive in their relationship with others.

- 2.1.2.1) V3_2: In this society, people should be encouraged to be (aggressive: 1; non-aggressive: 7).
- 2.1.2.2) V3_10: In this society, people should be encouraged to be (dominant: 1; non-dominant: 7).
- 2.1.2.3) V3_14: In this society, people should be encouraged to be (tough: 1; tender:7).

Humane Orientation: The degree to which a collective encourages and rewards (and should encourage and reward) individuals for being fair, altruistic, generous, caring, and kind to others.

Values (should be)

- 5.1.2.1) V3_9: In this society, people should be encouraged to be
(very concerned about others: 1; not at all concerned about others: 7).
- 5.1.2.2) V3_21: In this society, people should be encouraged to be
(very sensitive toward others: 1; not at all sensitive toward others: 7).
- 5.1.2.3) V3_27: In this society, people should be encouraged to be
(very friendly: 1; very unfriendly: 7).

Power Distance: The extent to which the community accepts and endorses authority, power differences, and status privileges.

- 8.1.1.1) V1_5: In this society, a person's influence is based primarily on (one's ability and contribution to the society: 1; the authority of one's position: 7).
- 8.1.1.2) V1_13: In this society, followers are expected to (obey their leaders without question: 1; question their leaders when in disagreement: 7).
- 8.1.1.3) V1_26: In this society, people in positions of power try to (increase their social distance from less powerful individuals: 1; decrease their social distance from less powerful people: 7).
- 8.1.1.4) V1_27: In this society, rank and position in the hierarchy have special privileges (strongly agree: 1; strongly disagree: 7).
- 8.1.1.5) V1_34: In this society, power is (concentrated at the top: 1; shared throughout the society: 7).

1. Do you know where you stand with your leader (follower) . . .[and] do you usually know how satisfied your leader (follower) is with what you do?

Rarely Occasionally Sometimes Fairly often Very often
1 2 3 4 5

2. How well does your leader (follower) understand your job problems and needs?

Not a bit A little A fair amount Quite a bit A great deal
1 2 3 4 5

3. How well does your leader (follower) recognize your potential?

Not at all A little Moderately Mostly Fully
1 2 3 4 5

4. Regardless of how much formal authority your leader (follower) has built into his or her position, what are the chances that your leader (follower) would use his or her power to help you solve problems in your work?

None Small Moderate High Very high
1 2 3 4 5

5. Again, regardless of the amount of formal authority your leader (follower) has, what are the chances that he or she would "bail you out" at his or her expense?

None Small Moderate High Very high
1 2 3 4 5

6. I have enough confidence in my leader (follower) that I would defend and justify his or her decision if he or she were not present to do so.

Strongly disagree Disagree Neutral Agree Strongly agree
1 2 3 4 5

7. How would you characterize your working relationship with your leader (follower)?

Extremely Ineffective Worse than average Average Better than average Extremely effective
1 2 3 4 5

1. I feel confident in representing my work area in meetings with management.
(1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = somewhat disagree, 4 = somewhat agree, 5 = agree, 6 = strongly agree).
2. I feel confident contributing to discussions about the organization's strategy.
(1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = somewhat disagree, 4 = somewhat agree, 5 = agree, 6 = strongly agree).
3. I feel confident presenting information to a group of colleagues.
(1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = somewhat disagree, 4 = somewhat agree, 5 = agree, 6 = strongly agree).
4. If I should find myself in a jam at work, I could think of many ways to get out of it.
(1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = somewhat disagree, 4 = somewhat agree, 5 = agree, 6 = strongly agree).
5. Right now I see myself as being pretty successful at work.
(1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = somewhat disagree, 4 = somewhat agree, 5 = agree, 6 = strongly agree).
6. I can think of many ways to reach my current work goals.
(1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = somewhat disagree, 4 = somewhat agree, 5 = agree, 6 = strongly agree).
7. At this time, I am meeting the work goals that I have set for myself.
(1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = somewhat disagree, 4 = somewhat agree, 5 = agree, 6 = strongly agree).
8. I can be "on my own," so to speak, at work if I have to.
(1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = somewhat disagree, 4 = somewhat agree, 5 = agree, 6 = strongly agree).
9. I usually take stressful things at work in stride.
(1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = somewhat disagree, 4 = somewhat agree, 5 = agree, 6 = strongly agree).
10. I can get through difficult times at work because I've experienced difficulty before.
(1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = somewhat disagree, 4 = somewhat agree, 5 = agree, 6 = strongly agree).
11. I always look on the bright side of things regarding my job.
(1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = somewhat disagree, 4 = somewhat agree, 5 = agree, 6 = strongly agree).
12. I'm optimistic about what will happen to me in the future as it pertains to work.
(1 = strongly disagree, 2 = disagree, 3 = somewhat disagree, 4 = somewhat agree, 5 = agree, 6 = strongly agree).

0= never;
1=Almost Never (A few times a year or less);
2=Rarely (once a month or less);
3=Sometimes (a few times a month);
4=Often (Once a week);
5=Very often (A few times a week);
6=Always (Everyday).

1. At my work, I feel bursting with energy
2. At my job, I feel strong and vigorous
3. I am enthusiastic about my job
4. My job inspires me
5. When I get up in the morning, I feel like going to work
6. I feel happy when I am working intensely
7. I am proud of the work that I do
8. I am immersed in my work
9. I get carried away when I'm working

Demographic Questions

How old are you?

What is your gender? (male/female/I prefer not to declare)

What is your Nationality?

Are you expatriated?

What is your Education level? (high school/undergraduate/graduate/)

Which AIKON Business Group do you work?

How long do you work at AIKON? (in years)

Apêndice II – Email enviado

From: Teixeira, Pedro [redacted]

Sent: [redacted]

To: [redacted]

Subject: [Pedro Teixeira] Master Thesis Survey

Hi my friends,

I am writing my thesis to my Master course, and part of the thesis is the survey that I need to finish it .

My research is about how you feel about [redacted]'s work environment. The survey is totally anonymous and confidential.

So, if you can take 12 minutes from your time to help me , I will appreciate a lot .

Follow the link to answer the survey : https://pucrio.co1.qualtrics.com/jfe/form/SV_41U4L1cvl3g12om

If you need clarify anything about the survey, just let me know .

Thanks !

Best regards,
Pedro Vinicius Teixeira
IP Lead TPM
Network Infrastructure, [redacted]
Contact Number: [redacted]