

**LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E BEM-ESTAR NO TRABALHO EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO: um estudo no contexto da pandemia do Covid-19**

**LUCAS POUBEL**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO (IFES)

**LARISSA ALVES SINCORÁ**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

**MARIANA RAMOS DE MELO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

**MARCELO MOLL BRANDÃO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

Agradecimento à orgão de fomento:

Os autores gostariam de agradecer à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), o suporte financeiro à execução deste estudo.

# LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E BEM-ESTAR NO TRABALHO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO: um estudo no contexto da pandemia do Covid-19

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança transformacional, ao demonstrar a importância do carisma, da inspiração, da estimulação intelectual e da consideração individualizada por parte do líder na relação com os liderados, tornou-se fundamental para a satisfação no trabalho (BASS, 1985), além de se mostrar relevante para o processo psicossocial do meio pesquisado (ABDALLA et al., 2016). No contexto de instituições de ensino, a liderança transformacional é utilizada como base para entender o papel do líder como aquele que lidera os professores a trabalharem, em conjunto, a melhoria nas escolas (HALLINGER, 2005). Nesse aspecto, é muito comum a abordagem da liderança transformacional como um fator que aumenta a satisfação dos professores no trabalho (ALONDERIENE; MAJAUSKAITE, 2016; BOGLER, 2001).

No entanto, outras formas de bem-estar no trabalho têm sido sub-representadas, tais como a prosperidade no trabalho (bem-estar físico e afetivo) e o *burnout* (bem-estar negativo) (HARMS et al., 2017; HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; INCEOGLU et al., 2017). O senso de prosperidade no trabalho é um construto ainda recente no âmbito do comportamento organizacional (GERBASI et al., 2015; HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017). Esse recurso é importante por oferecer uma função adaptativa que auxilia os indivíduos a mudarem seus contextos de trabalho no intuito de promoverem seu próprio desenvolvimento (GERBASI et al., 2015). Ressalta-se que, dentre os influentes individuais para que tal recurso seja desenvolvido, está o traço de personalidade relacionado à abertura a experiências, uma vez que esse estimula o aprendizado (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; LEPINE; COLQUITT; EREZ, 2000). Em contrapartida, o bem-estar negativo do *burnout* revela-se como um dos fatores que influenciam negativamente a satisfação dos indivíduos no trabalho (WOLPIN; BURKE; GREENGLASS, 1991).

Nesse sentido, postula-se neste estudo que a prosperidade no trabalho pode aumentar o índice de satisfação no trabalho (GERBASI et al., 2015; PORATH et al., 2012), enquanto que o *burnout* pode diminuir tal satisfação (WOLPIN; BURKE; GREENGLASS, 1991). Ainda, outro elemento favorável ao ambiente profissional, além da prosperidade no trabalho, é a liderança transformacional, que pode ser um facilitador contextual da prosperidade no trabalho (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; HOBFOLL, 1989). A ideia é que o líder transformacional, ao buscar desafiar e motivar seus liderados (BASS, 1985), influencia o conjunto de recursos que os funcionários têm disponível. Por isso, supõe-se que a liderança transformacional pode “energizar” seus seguidores e promover maior vitalidade e aprendizagem a eles. Com isso, acredita-se em uma maior satisfação no ambiente de trabalho advinda deste tipo específico de liderança. Isto posto, define-se o respectivo problema de pesquisa: ***a liderança transformacional, a prosperidade no trabalho e o burnout influenciam de que maneira no bem-estar do trabalho de docentes?***

Com base nessas ideias, este artigo objetiva verificar, junto a docentes vinculados em instituições de ensino, se a (i) Liderança Transformacional está associada à Satisfação no Trabalho, Prosperidade no Trabalho e *Burnout*; (ii) se Abertura à Experiência impacta em Prosperidade no Trabalho; (iii) se Prosperidade no Trabalho influencia *Burnout* e Satisfação no Trabalho; e, (iv) se *Burnout* se relaciona com Satisfação no Trabalho. Dessa maneira, esse estudo é justificado a partir de três aspectos. Primeiro, a análise conjunta dessas relações simultâneas entre as variáveis que conformam o modelo de pesquisa, permite alargar o entendimento acerca do fenômeno de interesse referente aos fatores explicativos para geração de bem-estar no trabalho de docentes – haja vista que o impacto do comportamento do líder no

bem-estar do trabalhador ainda não é totalmente compreendido na literatura (INCEOGLU et al., 2017).

Em segundo, os estudos precisam refinar a compreensão sobre o impacto exercido pela liderança em relação aos aspectos negativos do bem-estar, como é o caso do *burnout* (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; INCEOGLU et al., 2017). Por fim, a terceira justificativa repousa no fato de que os dados desta pesquisa foram coletados durante o atual contexto da pandemia do COVID-19, evidenciando a importância de se estudar esse fenômeno dentro de um cenário atípico, o que pode revelar características físicas, emocionais, psicológicas e de bem-estar geral dos docentes, permitindo a geração de *insights* e proposituras acerca de como os líderes poderiam atuar para reduzir os efeitos nocivos provocados pelo vigente contexto, na satisfação dos indivíduos. Vislumbra-se, assim, uma melhor compreensão acerca do referido fenômeno dentro do contexto de instituições de ensino, possibilitando a identificação de facilitadores e óbices ao trabalho de profissionais da área de educação.

## 2. DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

As pesquisas têm discutido que as instituições de ensino realizaram mudanças importantes nas últimas décadas no que diz respeito ao desenvolvimento de currículo, do papel do aluno e dos professores e, das estratégias de aprendizagem adotadas. Acompanhado dessas mudanças estiveram as diferentes filosofias de liderança escolar (ALONDERIENE; MAJAUSKAITE, 2016; BOGLER, 2001; LEITHWOOD, 1992, 1994). Nesse cenário, podemos encontrar uma miríade de definições preocupadas com a liderança nas instituições de ensino. Leithwood (1992; 1994) entende que as décadas de 1980 e 1990 tiveram como base a liderança instrucional como lente teórica para estudar a liderança escolar. Nessa ideia, o trabalho dos líderes é examinar como seus professores ensinam e como podem melhorar a habilidade de ensinar. Além disso, a liderança instrucional envolve habilidades dos diretores para definir e preservar a missão escolar, gerenciar programas instrucionais e promover o clima de aprendizagem escolar (HALLINGER, 2005).

No entanto, a abordagem da liderança transformacional nas instituições de ensino tornou-se mais forte nos últimos anos (HALLINGER, 2005; HONIG; RAINEY, 2014; MARKS; PRINTY, 2003; SEBASTIAN; ALLENSWORTH; STEVENS, 2014), pois as pessoas em cargos de liderança deveriam levar a liderança visionária para essas organizações – uma tarefa que não era atendida pelos líderes instrucionais. A ideia da liderança transformacional ressalta o papel do líder como alguém que demanda habilidades relacionadas ao ensino, à liderança e aos outros (HALLINGER, 2005). Nesse caso, há um avanço em relação à liderança instrucional, na qual o líder leva o desenvolvimento escolar a um processo de cima para baixo e conduz o processo sozinho. A partir da liderança transformacional, acredita-se em um processo de baixo para cima (do inglês, *bottom up*), no qual o líder e os professores trabalham juntos, liderados por um líder transformador (HALLINGER, 2005).

A liderança transformacional (LT) abrange, especificamente, seis dimensões: articulação de uma visão, estímulo intelectual, estímulo à aceitação de metas do grupo, expectativas de alto desempenho, promoção de modelos apropriados e suporte individualizado (PODSAKOFF; MACKENZIE; MOORMAN; FETTER, 1990). Na visão de Podsakoff et al. (1990), essas dimensões podem ser explicadas da seguinte maneira: a articulação de uma visão representa a criação de novas visões sobre oportunidades e perspectivas futuras que os liderados, os departamentos ou a organização como um todo consigam atingir; o estímulo intelectual envolve os estímulos que o líder transformacional oferece aos liderados para que eles pensem de maneira diferenciada e não convencional sobre os problemas organizacionais; o estímulo à aceitação de metas está relacionado ao encorajamento que o líder oferece ao grupo como forma de promover a cooperação interna e, assim, fazer com que os liderados tenham um único objetivo comum; a expectativa de alto desempenho é a motivação que o líder oferece aos liderados para que eles

busquem resultados ousados e de destaque; oferecer modelos apropriados, significa desenvolver um exemplo baseado nos valores do líder para que os liderados o sigam; por fim, o suporte individualizado, diz respeito à preocupação e ao respeito que o líder transformacional possui em relação aos sentimentos e necessidades dos liderados.

Essas dimensões, em grande medida, são importantes para demonstrar o quanto os seguidores admiram seu líder e o quanto as ações dos líderes transmitem sua missão e propósito (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017). Além disso, a literatura tem evidenciado que a liderança transformacional impacta positivamente na satisfação no trabalho (ST), pois os líderes transformacionais são capazes de aumentar as expectativas dos funcionários do ponto de vista individual, intelectual e motivacional (CHOI; GOH; ADAM; TAN, 2016; INCEOGLU et al., 2017). Ademais, segundo os autores, o estilo participativo na tomada de decisão proposto pela liderança transformacional, favorece ao aumento do senso de envolvimento por parte dos funcionários no cotidiano organizacional, pois eles sentem-se mais valorizados e inspirados na realização do trabalho. Diante disso, tem-se a seguinte hipótese: **H1: Liderança Transformacional impacta positivamente na Satisfação no Trabalho.**

As características da LT são fundamentais para a discussão deste trabalho, pois ela pode ser considerada um facilitador contextual para a garantia de diversos recursos para os funcionários (GERBASI, et al., 2015; HALBESLEBEN, 2006) – incluindo os professores. Um desses recursos é o senso de prosperidade no trabalho (PT), que é definido como o “estado psicológico em que os indivíduos experimentam tanto uma sensação de vitalidade quanto um senso de aprendizado no trabalho” (SPREITZER et al., 2005, p. 538, tradução nossa). Ou seja, trata-se de um sentimento em que os trabalhadores se sentem energizados no trabalho, bem como conseguem adquirir e aplicar conhecimentos e habilidades no contexto organizacional (PORATH et al., 2012). A PT tem sido considerada um recurso organizacional importante por oferecer uma função adaptativa que auxilia os indivíduos a mudarem seus contextos de trabalho no intuito de promoverem seu próprio desenvolvimento (GERBASI et al., 2015). A partir dessa ideia, entende-se que a liderança transformacional, ao motivar e transmitir uma visão mais desafiadora aos seus seguidores (BASS, 1985), esteja relacionada ao oferecimento de estímulos intelectuais e a permissão para que os funcionários mostrem comportamentos exploratórios (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017). A lógica é que, comunicando uma visão inspiradora e atuando como modelos (BASS, 1985), os líderes transformacionais energizam seus seguidores, resultando em maior vitalidade dos funcionários (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017).

Além disso, o que relaciona o líder transformacional à prosperidade no trabalho é o fato de que ele estimula seus liderados a pensarem sempre ‘fora da caixa’ e a terem comportamentos de curiosidade (BASS, 1985), relacionando-se ao componente da aprendizagem da prosperidade no trabalho (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017). Ou seja, a liderança transformacional pressupõe oferecer autonomia aos funcionários, permitindo um clima positivo de apoio à inovação e criatividade (EISENBEISS; VAN KNIPPENBERG; BOERNER, 2008). O que sustenta essa ideia, é o fato de que os líderes transformacionais consideram as necessidades individuais dos seus liderados e, os motivam com uma série de estímulos (BASS, 1985), o que acarreta em uma variedade de sentimentos nos funcionários, característicos da própria prosperidade no trabalho, como: emoções positivas, vitalidade e energia (BONO; FOLDES; VINSON; MUROS, 2007; HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017). Tem-se, a partir desses argumentos, a segunda hipótese a ser testada: **H2: Liderança Transformacional impacta positivamente na Prosperidade no Trabalho.**

Ademais, a literatura tem discutido outras consequências favoráveis da LT sobre os indivíduos no ambiente profissional. Estudos demonstram que a LT é negativamente relacionada ao *burnout* (BU) (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; SELTZER et al., 1989) – que é a manifestação prolongada de estresse no trabalho (GANSTER;

SCHAUBROECK, 1991). Isso significa, por exemplo, que a presença do estímulo intelectual, as expectativas de alto desempenho e o suporte individualizado no contexto laboral, tende a reduzir a manifestação prolongada ao estresse por parte dos liderados. O que se espera com essa proposição, é de que a liderança transformacional seja um caminho para mitigar os efeitos negativos de BU. Diante disso, tem-se mais uma hipótese: **H3: Liderança Transformacional impacta positivamente na redução do *Burnout*.**

Ao considerar traços de personalidade (COSTA; MCCRAE, 1992), a abertura a experiências (AAE) pode ser considerada como um fator norteador, pois é o traço mais relevante para a aprendizagem (LEPINE; COLQUITT; EREZ, 2000). Assim, colabora com a prosperidade no trabalho ao focar no crescimento do indivíduo (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017). A ideia é que, quanto maior a abertura a experiências, mais os sujeitos tendem a ser curiosos, criativos, imaginativos e abertos a novos conhecimentos; enquanto baixa abertura, caracteriza a pessoa como alguém que prefere a rotina e questões convencionais (DUFF; BOYLE; DUNLEAVY; FERGUSON, 2004). Portanto, supõe-se que a abertura AAE seja um recurso importante que os líderes transformacionais devam se atentar, pois ela, quando em alto grau, determina níveis crescentes de prosperidade no trabalho (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017). Apresenta-se, assim, a quarta hipótese de pesquisa: **H4: Abertura a Experiências impacta positivamente na Prosperidade no Trabalho.**

Tendo como base as explanações acima, é possível entender que recursos pessoais – tais como a PT – influenciam variáveis de resultado (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; TEN BRUMMELHUIS; BAKKER, 2012). O que justifica, é o fato de que recursos-chave, como a PT, possibilitarem um estilo de enfrentamento mais ativo e eficiente, o que enseja o uso de recursos e protege a saúde do funcionário (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; HOBFOLL, 2002). Isso significaria, por exemplo, um menor índice de BU no trabalho e um maior nível de ST. Define-se, assim, mais duas hipóteses teóricas: **H5: Prosperidade no Trabalho impacta positivamente na redução do *Burnout*; e, H6: Prosperidade no Trabalho impacta positivamente na Satisfação no Trabalho.** Ainda, considerando que a ST é uma variável de resultado, pesquisas diversas já demonstraram que a não satisfação no trabalho é consequência, dentre outros fatores, de BU (WOLPIN; BURKE; GREENGLASS, 1991). Ou seja, na visão de Wolpin, Burke e Greenglass (1991), por exemplo, o BU é antecedente da satisfação no trabalho. Diante disso, delinea-se a última hipótese a ser averiguada neste estudo: **H7: *Burnout* impacta negativamente em Satisfação no Trabalho.**

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Construção e Validação do Instrumento de Pesquisa

Para a construção do questionário, adotou-se a Escala Likert de 1 a 7 pontos, sendo “1” Discordo Totalmente e “7” Concordo Totalmente. A mensuração dos construtos LT (Liderança Transformacional), AAE (Abertura a Experiências), PT (Prosperidade no Trabalho), BU (*Burnout*) e ST (Satisfação no Trabalho) foram desenvolvidos com base em escalas já pré-existentes, tendo sofrido pequenas alterações com vistas a contextualizá-las para a realidade da docência, profissão estudada neste trabalho. Além disso, todas as escalas já haviam sido validadas para o contexto brasileiro, não tendo sido necessário, portanto, realizar a validação cultural. A escala de Liderança Transformacional é baseada no trabalho de Podsakoff et al. (1990), denominada *Transformational Leadership Behavior Inventory* (TLI), tendo sido validada, no Brasil, por Fonseca e Porto (2013). Essa escala possui 22 itens, sendo dividida em seis dimensões: Articulação de uma visão; Estímulo intelectual; Estímulo a aceitação de metas do grupo; Expectativas de alto desempenho; Provimento de um modelo apropriado; e Suporte individualizado. Já a escala de Prosperidade no Trabalho possui 10 itens (Porath et al., 2012),

tais como “No meu trabalho, estou frequentemente aprendendo” (Aprendizagem) e “No meu trabalho, olho para frente a cada novo dia” (vitalidade).

Não obstante, a escala de Abertura a Experiências é oriunda do chamado *The Big Five Inventory* (COSTA; MCCRAE, 1992), sendo validada, no Brasil, por Andrade (2008). Ela possui 10 itens e refere-se a uma das dimensões de personalidade de uma pessoa, objetivando identificar no respondente aspectos como criatividade e curiosidade em relação ao novo. No que se refere à escala do *Burnout*, a mesma foi desenvolvida a partir do *Oldenburg Burnout Inventory* (DEMEROUTI; BAKKER; VARDAKOU; KANTAS, 2003) e validada, no Brasil, por Schuster e Dias (2018). Ela possui 13 itens, sendo subdivida pelas dimensões Desligamento do Trabalho e Exaustão Emocional. Por fim, a escala utilizada para medir a Satisfação no Trabalho possui 20 afirmações e é adaptada do trabalho desenvolvido por Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967) sobre o *Minnesota Satisfaction Questionnaire*. A versão adaptada foi proposta por Ahmadi e Alireza (2007), apresentando itens intrínsecos, que dizem respeito às tarefas laborais, itens extrínsecos, que têm relação com questões contextuais e com as condições de trabalho, e itens gerais. A validação foi operacionalizada para o português por Ferreira, Fernandes, Haase e Santos (2009). E, para mensuração de *Coping*, que teoricamente está relacionada ao quanto os indivíduos utilizam estratégias de enfrentamento resiliente em situações de vulnerabilidades, crises e perdas, foi empregada a escala de 4 itens de Sinclair e Wallston (2004), com objetivo de verificar como os docentes estão lidando com a pandemia atual do COVID-19, articulada no *paper* como uma variável de controle.

Ao finalizar o questionário eletrônico, foi realizado uma validação de conteúdo com 10 professores-doutores (divididos em organizações privadas, públicas e sem fins lucrativos) para identificar quaisquer falhas na construção das afirmações e, conferir coerência e ajuste ao instrumento. Este pré-teste foi importante para avaliar o entendimento, a clareza, e a semântica dos itens, a fim de eliminar possíveis redundâncias ou sobreposições de conteúdo. Ao final desse processo de validação, as 77 afirmações sobre os construtos estudados e as 8 relacionadas ao perfil do respondente foram mantidas, tendo ocorrido apenas pequenas alterações de palavras e termos para permitir melhor entendimento do instrumento pelo sujeito da pesquisa.

### **3.2 Estratégia de Coleta de Dados**

A pesquisa foi executada a partir de amostra não-probabilística e convencional (HAIR JR et al., 2009). O questionário foi aplicado de forma *on-line* por meio da plataforma *Google Forms* a professores atuantes na educação infantil, ensino básico (ensinos fundamental e médio) e ensino superior de instituições privadas, públicas e sem fins lucrativos. O público-alvo foi alcançado, mediante o envio do *link* da pesquisa para grupos de professores no *whats app*, para o e-mail institucional de docentes de instituições públicas do estado do ES, também divulgada por meio das mídias sociais do *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*. Essa primeira etapa de coleta e desenvolvimento da pesquisa se deu entre 25 de abril de 2020 a 20 de junho de 2020. Ademais, com o objetivo de garantir a participação apenas de respondentes que se adequassem à proposta da pesquisa, foi inserido no início do instrumento uma pergunta-filtro. Nela, o respondente deveria concordar em realizar a pesquisa e, indicar se atualmente ministrava aula para a educação infantil, ensino básico e/ou superior. Além disso, visando minimizar o viés de ordem da pergunta e buscando garantir a qualidade dos dados oriundos das respostas, todas as afirmações do questionário foram randomizadas.

No que se refere ao tamanho mínimo amostral estipulado para o estudo, Hair et al. (2017), afirma que o número de observações deve ser 10 vezes o maior número de caminhos estruturais direcionados a um constructo particular no modelo estrutural; ou 10 vezes o número de indicadores do construto que possuir a maior quantidade de itens no modelo de mensuração. Assim, para esse estudo, definiu-se como parâmetro o construto do modelo com maior número de indicadores, isto é, a “Satisfação Intrínseca” (STI), que conta com 12 indicadores. Isso significa, que a amostra deveria ser de pelo menos 120 observações. Considerando os dados

completos coletados até o momento, a amostra obteve 127 observações, atingindo um número satisfatório para a realização dos testes estatísticos no *Smart PLS-PM*.

### **3.3 Critérios para Análise dos Dados**

Inicialmente, para análise dos dados coletados, utilizou-se o *SPSS Statistics 21* para o desenvolvimento dos testes de normalidade dos dados e o teste de *outliers*. Assim, uma análise preliminar foi realizada com o intuito de identificar e tratar possíveis problemas com a base de dados. Após o tratamento, a amostra final foi composta de 127 casos válidos. Na sequência, empreendeu-se a análise multigrupo via *Smart PLS-SEM*, tomando como base a análise de equivalência não-paramétrica. Essa etapa é fundamental, pois não é recomendado a comparação ou o agrupamento de dados de grupos heterogêneos (isto é, base de dados oriundas de fontes diferentes, por exemplo, *Whatsapp, Facebook, LinkedIn, Instagram e Twitter*), sem antes verificar se há ou não equivalência entre eles (KNOPPERN et al., 2015). Ignorar esse passo pode resultar em ambiguidades ou erros nos achados e conclusões da pesquisa.

Na última etapa, a técnica de análise da Modelagem de Equações Estruturais (SEM) foi utilizada a partir do *software Smart PLS-SEM* (RINGLE; WENDE; BECKER, 2014), que baseado no algoritmo dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS), permitiu a execução de um conjunto de testes para verificar a validade e a confiabilidade das medidas da escala e, atestar a robustez do modelo teórico construído para compreensão do fenômeno de interesse. Na próxima seção, são apresentados os resultados da pesquisa e, na sequência, são discutidos os achados à luz da teoria consultada.

## **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Características da Amostra**

Ao se avaliar a composição e características da amostra ( $n=127$ ), identificou-se que 56,3% dos respondentes são do sexo feminino e 43,7% dos respondentes são do sexo masculino. Considerando a questão sobre quem seria o líder imediato no local de trabalho, obteve-se as seguintes respostas: 41,9% o(a) Coordenador(a) de Curso ou de Área, 25,6% o(a) Chefe de Departamento de Curso, 23,1% o(a) Diretor(a) da Instituição de Ensino e, 9,4% o(a) Pedagogo(a). Já em relação ao nível de ensino em que atuam (nesta questão os respondentes poderiam assinalar mais de uma opção): 59,5% dos respondentes disseram atuar no Ensino Superior, 26,2% no Ensino Médio, 24,6% na Pós-Graduação, 21,4% no Ensino Fundamental e 6,3% na Educação Infantil. No que tange ao tipo de instituição de ensino, 81% dos respondentes trabalham em Instituições Públicas, 17,5% em Instituições Privadas e 1,6% em Organizações Sem Fins Lucrativos. Em relação à área de conhecimento na qual os docentes atuam, 48,4% são da Ciências Sociais Aplicadas, 14,3% das Ciências Humanas, 13,5% de Linguística, Letras e Artes, 12,7% Ciências Exatas e da Terra, 5,6% das Ciências Biológicas, 3,2% das Engenharias, 1,6% das Ciências da Saúde e 0,8% das Ciências Agrárias. Finalmente, ainda com relação ao perfil dos respondentes, 50,8% nunca ocuparam cargos de liderança em instituição de ensino anteriormente e; 49,2% já tiveram esse tipo de experiência em seu local de trabalho.

### **4.2 Validação do Modelo de Mensuração**

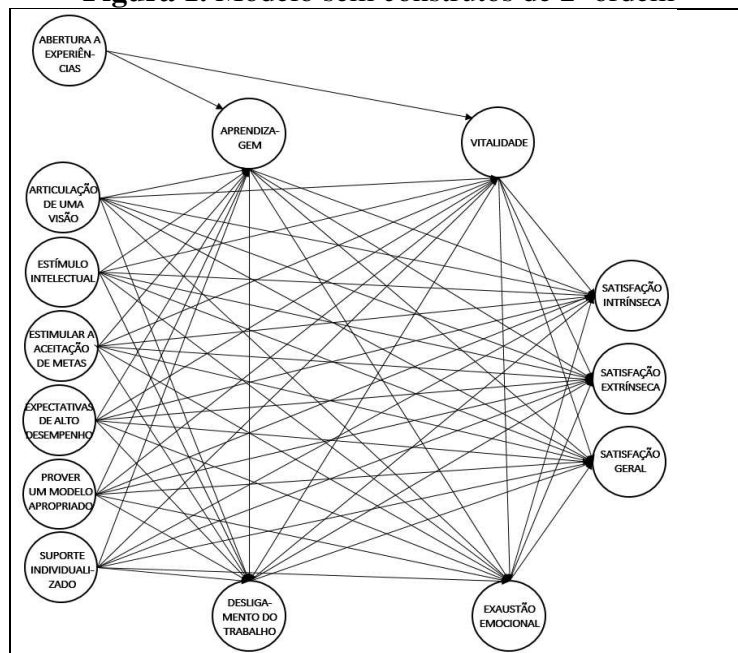
Conforme exposto, a técnica de análise da modelagem de equações estruturais foi empregada com o objetivo de validar o modelo conceitual proposto, com vistas a identificar se os índices de qualidade do modelo estariam adequados. Como esta pesquisa possui construtos de primeira e segunda ordem, eles foram analisados de forma separada e, por esse motivo, os dados são apresentados em momentos distintos (HAIR; SARSTEDT; RINGLE; GUDERGAN, 2018). Isto aconteceu em função das características peculiares do modelo de pesquisa, que de natureza 'reflexiva-formativa', exigiu o emprego da Abordagem Disjunta de Dois Estágios (do inglês, *disjoint two-stage approach*) para Modelos de Ordem Superior (ou Modelos Hierárquicos). Seguindo a recomendação de Sarstedt, Hair, Cheah, Becker e Ringle (2019),

essa abordagem validou em um primeiro estágio os construtos reflexivos de 1ª ordem e, em um segundo estágio, os construtos formativos de 2ª ordem, com vistas a reduzir o número de relacionamentos do modelo teórico – conferindo parcimônia – e, possibilitando a identificação dos valores de R<sup>2</sup> das variáveis endógenas.

#### 4.2.1 Modelos de mensuração de 1ª ordem

Ao optar por adotar a abordagem disjunta de dois estágios (SARSTEDT et al., 2019), executou-se primeiramente o modelo sem a presença dos construtos de segunda ordem; ou seja, ligou-se cada construto de 1ª ordem modelo entre si: Articulação de uma Visão, Estímulo Intelectual, Estímulo a Aceitação de Metas, Expectativas de Alto Desempenho, Prover um Modelo Adequado e Suporte Individualizado (Liderança Transformacional); Aprendizagem e Vitalidade (Prosperidade no Trabalho); Desligamento do Trabalho e Exaustão Emocional (*Burnout*) e Satisfação Intrínseca, Satisfação Extrínseca e Satisfação Geral (Satisfação no Trabalho). Enquanto que o construto de 1ª ordem ‘Abertura a Experiências’ relacionou-se apenas com Aprendizagem e Vitalidade (Prosperidade no Trabalho), de acordo com o que foi identificado na base teórica consultada. Essa abordagem é apresentada na Figura 1.

**Figura 1.** Modelo sem construtos de 2ª ordem



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

De acordo com Hair et al. (2017), os modelos reflexivos devem ser avaliados de acordo com sua consistência interna (confiabilidade composta e *Alpha de Cronbach*), validade convergente (AVE e cargas) e validade discriminante (critério *Fornell-Lacker*). Considerando isso, ao analisar a consistência interna dos construtos, observou-se que alguns valores para a confiabilidade composta não estavam dentro dos parâmetros de referência recomendados, indicando que alguns indicadores não estavam medindo o mesmo fenômeno de maneira diferente, a fim de se constituírem em medidas válidas para o construto. Dessa forma, foram excluídos os indicadores AV4 e AV5 (Articulação de uma Visão) e PMA1, PMA2 e PMA3 (Prover Modelo Adequado) que apresentaram alta correlação entre si, com vistas a melhorar o índice geral de ajuste do modelo e assim demonstrar que há consistência interna entre os valores dos itens de cada construto. Já com relação à validade convergente, ou seja, o quanto que os indicadores do mesmo construto estão correlacionados (Hair et al., 2017), verifica-se que as cargas fatoriais e o AVE (variância média extraída), no geral, obtiveram valores adequados de validade e qualidade. Os resultados para validade convergente e consistência interna dos construtos são representados no Quadro 1.



Já a validade discriminante pôde ser constatada por meio do critério *Fornell-Lacker*, que tem como intuito medir o quanto que os indicadores do mesmo construto são distintos dos indicadores dos demais construtos do modelo (HAIR et al., 2017). Portanto, ao analisar a validade discriminante foi observado que os construtos Suporte Individualizado (indicadores SI2 e SI3), Vitalidade (indicadores VTL1, VTL2 e VTL3) e Satisfação Intrínseca (indicadores STI9, STI10, STI11 e STI12) apresentaram valores fora dos recomendados, prejudicando o ajuste do modelo. Dessa forma, após a remoção de tais indicadores, uma vez que apresentaram alta correlação com outros conjuntos de dados, os novos resultados evidenciaram que todas as relações entre indicadores e construtos foram consideradas válidas dentro dos critérios de qualidade explanados por Hair et al. (2017), já que podem ser considerados únicos, por capturar fenômenos diferentes – também evidenciado no Quadro 1.

**Quadro 1.** Valores dos testes para validação dos construtos reflexivos (*continua*)...

CONSTRUTOS REFLEXIVOS	Indicador	Validade Convergente		Consistência Interna		Fornell-Larcker
		Carga >0,708 (aceitável > 0,40)	AVE >0,50	Confiabilidade Composta >0,60 até <0,95	Alfa de Cronbach >0,60 até 0,95	
ARTICULAÇÃO DE UMA VISÃO	AV1	0,916	0,833	0,937	0,899	0,912
	AV2	0,901				
	AV3	0,920				
ESTÍMULO INTELLECTUAL	EI1	0,854	0,790	0,919	0,868	0,889
	EI2	0,920				
	EI3	0,893				
ESTIMULAR ACEITAÇÃO DE METAS	EAM1	0,924	0,870	0,953	0,925	0,933
	EAM2	0,942				
	EAM3	0,931				
EXPECTATIVAS DE ALTO DESEMPENHO	EAD1	0,936	0,595	0,793	0,646	0,771
	EAD2	0,323				
	EAD3	0,897				
SUPORTE INDIVIDUALIZADO	SI1	0,669	0,654	0,787	0,511	0,809
	SI4	0,928				
APRENDIZAGEM	APZ1	0,822	0,603	0,858	0,781	0,776
	APZ2	0,793				
	APZ3	0,661				
	APZ4	0,818				
VITALIDADE	VTL4	0,790	0,649	0,787	0,459	0,805
	VTL5	0,821				
DESLIGAMENTO DO TRABALHO	DT1	0,670	0,511	0,879	0,843	0,715
	DT2	0,777				
	DT3	0,639				
	DT4	0,744				
	DT5	0,724				
	DT6	0,769				
	DT7	0,669				
EXAUSTÃO EMOCIONAL	EE1	0,753	0,539	0,874	0,827	0,734
	EE2	0,727				
	EE3	0,551				
	EE4	0,777				
	EE5	0,771				
	EE6	0,798				
SATISFAÇÃO INTRÍNSECA	STI1	0,723	0,396	0,851	0,804	0,630
	STI2	0,780				
	STI3	0,632				
	STI4	0,673				
	STI5	0,492				
	STI6	0,624				
	STI7	0,491				
	STI8	0,447				
	STI10	0,717				

CONSTRUTOS REFLEXIVOS	Indicador	Validade Convergente		Consistência Interna		Fornell-Larcker
		Carga >0,708 (aceitável > 0,40)	AVE >0,50	Confiabilidade Composta >0,60 até <0,95	Alfa de Cronbach >0,60 até 0,95	
SATISFAÇÃO EXTRÍNSECA	STE1	0,802	0,390	0,778	0,679	0,624
	STE2	0,794				
	STE3	0,680				
	STE4	0,407				
	STE5	0,575				
	STE6	0,326				
SATISFAÇÃO GERAL	STG1	0,811	0,632	0,774	0,417	0,795
	STG2	0,778				

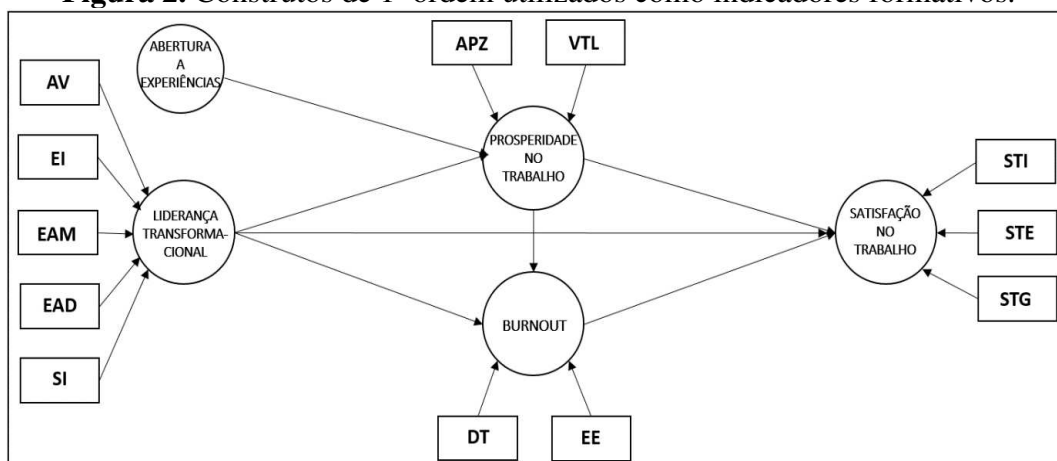
Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Por último, dentre os construtos de 1ª ordem, havia apenas uma variável de natureza formativa denominada de Abertura a Experiências e, por ser de 1ª ordem, ela também foi validada dentro do primeiro estágio. Assim sendo, para avaliação foi considerado o teste de colinearidade, que avalia o grau de correlação entre os indicadores de um mesmo construto e, foi constatado que todos os valores ficaram dentro dos parâmetros de referência, indicando que os indicadores contribuem assertivamente para o índice de formação do construto ao qual eles estão teoricamente relacionados. Na sequência, analisou-se a relevância e significância dos indicadores, objetivando determinar se as relações entre os indicadores e seus construtos seriam significantes, tanto em termos relativos quanto em termos absolutos. Dessa forma, após a análise dos pesos e cargas externas, observou-se que dois indicadores (AAE3 e AAE9) não apresentavam correspondência significativa para com o seu construto, sendo, portanto, removidos do modelo. Os demais valores apresentaram validade e qualidade dentro do conjunto de dados ( $VIF < 5$  e os *betas* de cada indicador  $p\text{-value} < 0,05$ ).

#### 4.2.2 Modelos de mensuração de 2ª ordem

A etapa anterior serviu para avaliar a mensuração dos construtos de primeira ordem, com objetivo de se gerar escores para as variáveis latentes de 1ª ordem. Na segunda etapa, tais escores foram utilizados como indicadores formativos de seus respectivos construtos de 2ª ordem – conforme representado na Figura 2.

Figura 2. Construtos de 1ª ordem utilizados como indicadores formativos.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Para validar os modelos de mensuração de segunda ordem, analisou-se a colinearidade entre os indicadores e sua significância e relevância em formar o construto formativo, e tais resultados são apresentados no Quadro 2. Após a remoção do construto Articulação de uma Visão – uma vez que apresentou alta correlação com as demais variáveis pertencentes à

Liderança Transformacional -, percebeu-se que todos os valores de VIF ficaram < 5, indicando não existir correlação entre os construtos e, valores  $p < 0,05$ , confirmando que os construtos de 1ª ordem formam os de 2ª ordem. Já o peso indica a relevância de cada construto de 1ª ordem na formação do de 2ª ordem, indicando que o construto Estímulo Intelectual é o mais relevante para a formação do construto LT; Aprendizagem para o construto PT; Desligamento no Trabalho para BU e; Satisfação Extrínseca para ST.

**Quadro 2.** Valores dos testes para validação dos construtos formativos (de 2ª ordem)

CONSTRUTO DE 2ª ORDEM	CONSTRUTO DE 1ª ORDEM	Colinearidade	Relevância e Significância	
		VIF<5	Pesos Externos	Valor p <0,05
<b>LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL (LT)</b>	Estímulo Intelectual	3,576	0,652	0,007
	Estimular Aceitação de Metas	3,251	0,566	0,037
	Expectativas de Alto Desempenho	2,602	-0,469	0,148
	Suporte Individualizado	1,769	0,233	0,186
<b>PROSPERIDADE NO TRABALHO (PT)</b>	Aprendizagem	1,505	0,591	0,000
	Vitalidade	1,505	0,534	0,000
<b>BURNOUT (BU)</b>	Desligamento do Trabalho	1,644	1,028	0,000
	Exaustão Emocional	1,644	-0,045	0,725
<b>SATISFAÇÃO NO TRABALHO (ST)</b>	Satisfação Intrínseca	1,420	0,136	0,656
	Satisfação Extrínseca	1,622	0,883	0,000
	Satisfação Geral	1,513	0,071	0,507

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Com os modelos de mensuração validados, partiu-se então, para validação do modelo estrutural (relações diretas e indiretas entre os construtos do modelo).

### 4.3 Validação do Modelo Estrutural

A partir do teste de multicolinearidade para o modelo estrutural, aferiu-se que nenhum construto apresentou problemas de alta correlação em relação aos demais construtos do modelo estrutural (ou seja,  $VIF < 5$ ), indicando que os participantes da pesquisa compreenderam cada variável a partir de um significado conceitual diferente, não gerando sobreposição teórica.

Por conseguinte, ao realizar o procedimento denominado *Bootstrapping* para 5.000 subamostras (Tabela 1), os resultados apontaram que LT impacta positivamente e de forma estatisticamente significativa em ST ( $\beta=0,675$  e  $p\text{-value}= 0,000$ ) e em PT ( $\beta=0,164$  e  $p\text{-value}= 0,011$ ); AAE impacta positivamente e de forma estatisticamente significativa em PT ( $\beta=0,631$  e  $p\text{-value}= 0,000$ ) e PT impacta positivamente e de forma estatisticamente significativa em BU ( $\beta=0,721$  e  $p\text{-value}= 0,000$ ). Por outro lado, o impacto de LT em BU não foi estatisticamente significativo, embora o coeficiente de caminho apresentasse valor positivo ( $\beta=0,127$  e  $p\text{-value}= 0,100$ ). Ainda, a análise dos coeficientes permitiu afirmar que tanto PT ( $\beta=0,131$  e  $p\text{-value}= 0,293$ ) quanto BU ( $\beta=0,219$  e  $p\text{-value}= 0,104$ ) não possuem impacto positivo e estatisticamente significativo em ST. Tal achado estatístico reforça as suspeitas de veracidade para algumas das relações teóricas hipotetizadas, enquanto que para outras não, apontando carecer de maior exploração e futuras investigações na literatura.

**Tabela 1.** Significância e relevância dos coeficientes de caminho

CAMINHO	Amostra Original	Desvio-Padrão	Valores de P
<b>H1:</b> Liderança Transformacional → Satisfação no Trabalho	0,675	0,151	<b>0,000</b>
<b>H2:</b> Liderança Transformacional → Prosperidade no Trabalho	0,164	0,065	<b>0,011</b>
<b>H3:</b> Liderança Transformacional → <i>Burnout</i>	0,127	0,077	0,100
<b>H4:</b> Abertura a Experiência → Prosperidade no Trabalho	0,631	0,057	<b>0,000</b>
<b>H5:</b> Prosperidade no Trabalho → <i>Burnout</i>	0,721	0,050	<b>0,000</b>
<b>H6:</b> Prosperidade no Trabalho → Satisfação no Trabalho	0,131	0,124	0,293
<b>H7:</b> <i>Burnout</i> → Satisfação no Trabalho	0,219	0,135	0,104

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Em relação à análise do modelo estrutural, os resultados indicaram que 67,40% da variação que acontece em Satisfação no Trabalho pode ser explicada pelo impacto que recebe

das variáveis independentes Liderança Transformacional, Prosperidade no Trabalho e *Burnout*. O que aponta para um coeficiente de determinação da variância ( $R^2$ ) significativo para a área de ciências sociais aplicadas. Ademais, verifica-se que a Prosperidade no Trabalho é explicada em 43,20% por suas variáveis antecedentes LT e AAE; e *Burnout* é explicado em 57% pelas variáveis predictoras LT e PT, apontando para um poder explicativo moderado. Adicionalmente, com intuito de avaliar o tamanho da mudança no valor de  $R^2$ , quando um determinado construto exógeno é excluído do modelo estrutural, identificou-se a partir do cálculo do tamanho do efeito de  $f^2$  (que avalia o quanto cada construto é ‘útil’ para o ajuste geral do modelo), que os construtos Liderança Transformacional  $\rightarrow$  Satisfação no Trabalho (1,301); Prosperidade no Trabalho  $\rightarrow$  *Burnout* (1,167) e; Abertura a Experiências  $\rightarrow$  Prosperidade no Trabalho (0,701), possuem grande efeito nos construtos aos quais exercem impacto. Isto denota, por sua vez, que tais construtos funcionam como importantes basilares para explicar o comportamento da satisfação dos docentes no ambiente de ensino, bem como o nível de prosperidade no trabalho e o seu grau de esgotamento (*burnout*) ao longo do tempo no exercício de suas atividades profissionais. Já as demais relações BU  $\rightarrow$  ST (0,063), LT  $\rightarrow$  BU (0,036), LT  $\rightarrow$  PT (0,047), PT  $\rightarrow$  ST (0,023) possuem um tamanho de efeito ( $f^2$ ) pequeno.

Por fim, para inferir acerca da relevância preditiva ( $Q^2$ ) do modelo de caminho referente ao construtos endógenos BU, PT e ST, recorreu-se ao procedimento denominado de *Blindfolding*. De acordo com Hair et al. (2017), para existir a relevância preditiva (1-SSE/SSO) os valores resultantes de tal procedimento devem ser  $> 0$  e, conforme Tabela 2, observa-se que os valores dos testes para determinação de  $Q^2$  são diferentes e maiores que “0”, demonstrando que o modelo de pesquisa possui relevância preditiva e explicativa para o estudo do fenômeno.

**Tabela 2.** Relevância preditiva ( $Q^2$ )

CONSTRUTOS	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
ABERTURA A EXPERIÊNCIA	889,000	889,000	
<i>BURNOUT</i>	254,000	165,526	<b>0,348</b>
LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL	508,000	508,000	
PROSPERIDADE NO TRABALHO	254,000	177,291	<b>0,302</b>
SATISFAÇÃO NO TRABALHO	381,000	237,384	<b>0,377</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Portanto, mediante aos principais achados desta pesquisa (Tabela 3), infere-se que quatro variáveis independentes mostraram relações positivas e estatisticamente significativas com suas variáveis dependentes correspondentes, comprovando as proposições teóricas inicialmente formuladas na literatura (H1, H2, H4 e H5). Desta forma, evidencia-se o impacto positivo que a liderança transformacional exerce sobre os diversos aspectos benéficos no ambiente de trabalho – incluindo a satisfação e a prosperidade no trabalho, conforme os achados deste estudo. Tais resultados também reforçam os identificados em investigações recentes (CHOI; GOH; ADAM; TAN, 2016; HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; INCEOGLU et al., 2017). O líder transformacional, de fato, revela-se como um facilitador contextual e pode garantir vários resultados úteis para as organizações no cenário atual – muitos considerados fundamentais atualmente –, como a articulação de uma visão coletiva, o estímulo intelectual, a busca por desafios, o suporte adequado aos liderados e, o bem-estar da equipe de trabalho.

Ademais, os resultados demonstram também que o traço de personalidade dos liderados, isto é, dos docentes investigados, quanto à abertura a experiências influencia no desenvolvimento de aprendizado, habilidades e adaptabilidade no ambiente de trabalho. Em outras palavras, os indivíduos com maior tendência à criatividade, curiosidade e menor aversão a riscos, tendem a impactar de forma positiva e contribuir para uma maior prosperidade no trabalho, o que vai ao encontro do que foi identificado em outros estudos da área (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017). Por fim, os achados revelam ainda

que a prosperidade no trabalho exerce impacto em variáveis de resultado (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; TEN BRUMMELHUIS; BAKKER, 2012), sendo neste caso, a redução dos efeitos nocivos de *Burnout* – revelando-se, pois, como um recurso de proteção à saúde do trabalhador.

**Tabela 3.** Síntese dos resultados do teste de hipótese

HIPÓTESE	DESCRIÇÃO	RESULTADO
H1	Liderança Transformacional impacta positivamente a Satisfação no Trabalho	Aceita
H2	Liderança Transformacional impacta positivamente a Prosperidade no Trabalho	Aceita
H3	Liderança Transformacional impacta positivamente a redução do <i>Burnout</i>	Rejeitada
H4	Abertura à Experiência impacta positivamente a Prosperidade no Trabalho	Aceita
H5	Prosperidade no Trabalho impacta positivamente a redução do <i>Burnout</i>	Aceita
H6	Prosperidade no Trabalho impacta positivamente Satisfação no Trabalho	Rejeitada
H7	<i>Burnout</i> impacta negativamente em Satisfação no Trabalho	Rejeitada

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Por outro lado, algumas hipóteses foram rejeitadas (H3, H6 e H7) e, com isso, é possível refletir sobre o evidente impacto do contexto atual sobre os indivíduos. Os resultados revelam que a LT não impacta na redução do *burnout*, o que pode ser explicado pelo panorama recente em que inúmeras dificuldades contextuais são percebidas e vivenciadas pelos indivíduos (seja no trabalho ou além dele). A crise econômica, política e social no país, por exemplo, além da pandemia do Covid-19, podem ser fatores que estejam estimulando de forma contundente o estresse nas diversas esferas da vida dos indivíduos – incluindo no trabalho.

Por conseguinte, os resultados ainda indicaram que a PT não impacta, de forma positiva e significativa, a satisfação no trabalho. Uma explicação pode estar no cenário corrente de isolamento social, uma vez que, no trabalho realizado de forma isolada (p.ex.: em *home office*), o recurso da PT pode ser enfraquecido. Assim, o senso de vitalidade e de aprendizado proporcionado de forma contextual pela PT (SPREITZER et al., 2005), supostamente não está sendo percebido pelos docentes e, como consequência, não exercendo influência sobre a satisfação. Por fim, os resultados demonstram que o *burnout* não impacta na satisfação no trabalho. Reflete-se, com isso, que a satisfação no trabalho, neste momento, não se relaciona com o estresse percebido e vivenciado pelos indivíduos. Tantos são os desafios atuais – haja vista o ambiente de profundas e constantes conturbações – que tais variáveis (*burnout* e ST) podem estar desconectadas neste período tão atípico na vida social.

#### 4.4 Analisando a Variável de Controle: ‘Resilient Coping’

Para além da análise do modelo principal deste artigo, destaca-se que a coleta de dados da pesquisa se deu durante a corrente pandemia do COVID-19. Com isso, foram indagados aos respondentes algumas questões acerca de como eles estavam lidando com o referido cenário, haja vista o entendimento teórico de que o contexto poderia influenciar e/ou explicar de alguma maneira o fenômeno de interesse da pesquisa. Para tal compreensão, foi aplicada a escala ‘*Brief Resilient Coping Scale*’ (BRCS), uma medida de quatro itens projetada para capturar tendências para lidar com o estresse de uma maneira altamente adaptativa – Quadro 3.

**Quadro 3.** Resumo dos resultados para a escala BRCS

Item	Escala de ‘Enfrentamento Resiliente’ (BRCS)	M	M <sub>d</sub>	SD	Alfa de Cronbach
COP1	Eu procuro maneiras criativas de alterar situações difíceis	5,8	6,0	1,0	0,639
COP2	Independentemente do que acontecer comigo, acredito que posso controlar minha reação a isso.	4,6	5,0	1,6	
COP3	Acredito que posso crescer de maneira positiva ao lidar com situações difíceis.	6,2	6,0	0,9	
COP4	Eu procuro ativamente maneiras de substituir as perdas que encontro na vida.	5,6	6,0	1,2	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

A partir da análise dos resultados obtidos para essa variável, verifica-se que os indivíduos entrevistados estão utilizando estratégias de enfrentamento para lidar com o contexto atípico de crise sanitária, econômica e social, atualmente em vigor a nível mundial. O conhecimento sobre

o processo de enfrentamento resiliente é de grande interesse para os pesquisadores, porque esse processo está associado a uma variedade de resultados físicos e psicológicos positivos (SINCLAIR; WALLSTON, 2004). Geralmente, indivíduos altamente resilientes são capazes de lidar com estressores, como dor, fadiga e limitações funcionais, sem depressão ou colapso psicológico. Ainda, desenvolvem perseverança e se recuperam mais facilmente ao encontrar adversidades. Do ponto de vista organizacional, é visto como um traço positivo do funcionário (LINNENLUECKE, 2017; SINCLAIR; WALLSTON, 2004).

Verifica-se que tais características são importantes estratégias de enfrentamento para a atualidade. Isto porque, a pandemia gerada pelo COVID-19 cria medo entre funcionários e outras partes interessadas. A enorme escala de surto e sua enorme imprevisibilidade tornam difícil a resposta dos executivos. De fato, o surto tem as características de uma crise de “escala de paisagem”: um evento inesperado ou uma sequência de eventos de enorme escala e velocidade esmagadora, resultando em um alto grau de incerteza que gera desorientação, um sentimento de controle perdido e forte distúrbio emocional (D’AURIA; DE SMET, 2020). Assim, com a pandemia do coronavírus, as empresas além de estarem sendo obrigadas a repensar alternativas para o reajustamento de seus modelos de negócio e desenvolvimento, também estão tendo que lidar com os desafios da gestão de seus recursos humanos haja vista o impacto negativo provocado por esse ‘evento disruptivo’ que produz vulnerabilidades de diferentes naturezas nas pessoas - físicas, psicológicas, emocionais, etc. -, prejudicando, entre outros aspectos, a prática de atividades laborais e profissionais (SINCLAIR; WALLSTON, 2004).

Dessa maneira, para tal conjuntura, um estudo que evidencie como os indivíduos lidam e enfrentam momentos de crises, dificuldades e perdas, com potencial de influenciar diretamente em seu bem-estar no trabalho, parece receber contornos e implicações práticas relevantes, principalmente para a atividade desenvolvida por líderes organizacionais no gerenciamento de suas equipes. Isto porque, conhecer o nível de maturidade dos funcionários para o enfrentamento de situações adversas, pode proporcionar a identificação de viáveis caminhos para se responder de maneira eficaz às necessidades e demandas dos grupos de trabalho, que provavelmente irão e já estão emergindo em razão da pandemia.

Segundo Hudecheck, Sirén, Grichnik e Wincen (2020), embora os efeitos do COVID-19 na economia global estejam apenas começando a ser sentidos, há uma crescente conscientização nas comunidades científicas e de negócios de que as empresas precisam estar preparadas para lidar com os efeitos e consequências globais das epidemias em suas localidades. Ainda, de acordo com D’Auria e De Smet (2020) e, complementarmente por Alexander, De Smet e Weiss (2020), para muitos executivos esta pandemia é uma crise diferente de qualquer outra nos últimos tempos, por isso a implementação de práticas de liderança podem ajudá-los a responder de maneira eficaz os desafios recentes no mundo do trabalho. Para além das práticas identificadas como relevantes pelos achados desta pesquisa – tais como: proporcionar estímulo intelectual; estimular a aceitação de metas pelo grupo; incentivar expectativas de alto desempenho, e; providenciar suporte individualizado aos liderados –, observa-se que existem outras práticas que também podem ser aproveitadas para direcionar ações gerenciais, especialmente, em momentos de crise, referentes à gestão dos recursos humanos para aperfeiçoamento e manutenção do bem-estar no trabalho e, obtenção de índices satisfatórios de desempenho (ALEXANDER; DE SMET; WEISS, 2020; D’AURIA; DE SMET, 2020).

Entre eles, destaca-se: **(i)** demonstrar empatia, lidando com a tragédia humana como prioridade. Uma crise é quando é mais importante que os líderes mantenham um aspecto vital de seu papel: fazer diferença positiva na vida das pessoas. Isso exige que os líderes reconheçam os desafios pessoais e profissionais que os funcionários e seus entes queridos enfrentam durante uma crise; **(ii)** promover comunicação eficaz, mantendo a transparência e fornecendo atualizações frequentes. Uma comunicação cuidadosa e frequente mostra que líderes estão

acompanhando a situação e ajustando suas respostas à medida que aprendem mais. Isso os ajuda a tranquilizar as partes interessadas que estão enfrentando a crise. Os líderes devem ter cuidado especial para garantir que as preocupações, perguntas e interesses de cada público sejam atendidos; (iii) organizar uma rede de equipes. Uma rede de equipes consiste em uma montagem de grupos altamente adaptável, que são unidos por um objetivo comum e trabalham juntos de maneira colaborativa. Durante uma crise, uma rede de equipes produz respostas fora das operações normais, bem como realizam ajustes nas atividades rotineiras do negócio.

Portanto, a pandemia de coronavírus está testando os líderes de empresas e organizações em todos os setores do mundo. Suas consequências podem durar mais tempo e apresentar maiores dificuldades do que se imagina, impactando de maneira negativa diversas variáveis organizacionais. A incerteza prolongada é mais uma razão para que os líderes adotem as práticas sugeridas pelo artigo. Supõe-se que aqueles que o fizerem, ajudarão a estabelecer ou reforçar comportamentos e valores que possam apoiar suas organizações e comunidades durante esta crise, por mais que ela continue e, prepará-los bem para o próximo desafio futuro em grande escala (ALEXANDER; DE SMET; WEISS, 2020; D'AURIA; DE SMET, 2020; HUDECHECK; SIRÉN; GRICHNIK; WINCEN, 2020). Assim, com base nas implicações e contribuições aqui apresentadas, torna-se possível justificar, em parte, a validade do estudo realizado.

## 5. CONCLUSÕES

Os resultados deste esforço de pesquisa apresentam achados relevantes, tanto do ponto de vista prático das organizações quanto de sua relevância acadêmica ao apresentar, especialmente, que a LT atua como um elemento crítico e preditor para determinar a variação de PT e ST; que AAE é um forte antecedente de PT e; que PT é um bom preditor de BU.

Assim, os achados desta investigação possibilitam concluir que as características inerentes ao trabalho do líder transformacional no setor de ensino, apoia e colabora as atividades profissionais desenvolvidas pelos docentes, permitindo influenciar positivamente em seu bem-estar, traduzidos pela sensação de prosperidade e satisfação no trabalho. Observa-se ainda, que o atendimento do objetivo da pesquisa serviu para responder ao problema central deste estudo, sobre de que maneira a liderança transformacional, a prosperidade no trabalho e o *burnout* influenciam no bem-estar do trabalho de docentes. A resposta obtida foi de que a LT impacta positivamente em ST, enquanto que PT e BU não apresentaram relações significativas com ST. Também foi constatado empiricamente, que AAE impacta positivamente em PT, isto é, indicando ser responsável por aumentar os níveis de aprendizagem e vitalidade dos docentes no trabalho. E comprovou-se que PT influencia positivamente BU, representando contribuir para a redução dos efeitos negativos gerados por essa variável, ou seja, propensão ao desligamento do trabalho e exaustão emocional.

Isto posto, tem-se que os resultados desta investigação aportam evidências significativas de associações relevantes entre os construtos que integram o modelo de pesquisa. Além disso, o desenvolvimento do estudo seguiu as recomendações da literatura consultada, visando cumprir com rigor as etapas metodológicas quantitativas, responder ao problema de pesquisa, bem como atender aos objetivos a que se propôs. Contudo, limitações são apontadas: trata-se de uma pesquisa não probabilística e por conveniência e; há restrições quanto à generalização dos seus resultados. Logo, recomenda-se parcimônia ao extrapolar os achados desta investigação para outros contextos, ainda que esses tenham sido suportados pela literatura. Porém, isso não desqualifica a amostra que, composta por 127 respondentes, é um universo suficiente para o desenvolvimento dos testes estatísticos relatados.

Como sugestão de futuros trabalhos sobre o tema abordado, propõe-se o estudo de outros modelos supostamente mais ajustados, que possam considerar relações de mediação e causalidade, como, por exemplo: LT impactando a diminuição de BU por meio de PT; ou, AAE

impactando a diminuição de BU por meio PT – em ambos os modelos, PT seria o mecanismo (variável interveniente) que explica a relação entre as outras duas variáveis. Tais modelos poderiam fornecer melhor e maior compreensão sobre o fenômeno investigado. Ademais, considerando as hipóteses que foram rejeitadas nesta pesquisa (bem como as possíveis explicações inerentes às diversas crises contextuais vigentes), novas investigações que objetivem avaliar o impacto do contexto sobre a satisfação no trabalho, também revela-se como um caminho promissor para a compreensão de dimensões teóricas e empíricas na área do Comportamento Organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ABDALLA, M. M.; BOTELHO, C. F.; BRITO, P. N.; SILVA, Y. V. Representação Social da Liderança: análise em uma Organização da Administração Pública Federal. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 2, n. 1, p. 52–66, 2016.
- AHMADI, K.; ALIZERA, K. Stress and Job Satisfaction among Air Force Military Pilots. **Journal of Social Sciences**, v. 3, n. 3, p. 159-163, 2007.
- ALEXANDER, A.; DE SMET, A.; WEISS, L. Decision Making in Uncertain Situations. **McKinsey & Company**, p. 15, 2020.
- ALONDERIENE, R.; MAJAUSKAITE, M. Leadership style and job satisfaction in higher education institutions, **International Journal of Educational Management**, v. 30, n. 1, p. 140-164, 2016.
- ANDRADE, J. M. **Evidências de validade do inventário dos cinco grandes fatores de personalidade para o Brasil**. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- BASS, B. **Leadership and performance beyond expectations**. New York, NY: Free Press, 1985.
- BOGLER, R. The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. **Educational Administration Quarterly**, v. 37, n. 5, p. 662-683, 2001.
- BONO, J. E.; FOLDES, H. J.; VINSON, G.; MUROS, J. P. Workplace emotions: The role of supervision and leadership. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, p. 1357–1367, 2007.
- CHOI, S. L.; GOH, C. F.; ADAM, M. B. H.; TAN, O. K. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. **Human Resources for Health**, v. 14, n. 73, p. 1–14, 2016.
- COSTA, P. T., JR.; MCCRAE, R. R. Four ways the five factors are basic. **Personality and Individual Differences**, v. 13, p. 653–665, 1992.
- D'AURIA, G.; DE SMET, A. Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. **McKinsey & Company**, p. 11, 2020.
- DEMEROUTI E.; BAKKER, A. B.; VARDAKOU I.; KANTAS, A. The convergent validity of two Burnout instruments – A multitrait-multimethod analysis. **European Journal of Psychological Assessment**, v. 19, n. 1, p. 12-23, 2003.
- DUFF, A.; BOYLE, E.; DUNLEAVY, K.; FERGUSON, J. The relationship between personality, approach to learning and academic performance. **Personality and Individual Differences**, v. 36, p. 1907–1920, 2004.
- EISENBEISS, S. A.; VAN KNIPPENBERG, D.; BOERNER, S. Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, p. 1438–1446, 2008.
- FERREIRA, J. A. G.; FERNANDES, R.; HAAESE, R.; SANTOS, E. R. Minnesota Satisfaction Questionnaire - Short Form: estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. **Psychologica**, v. 51, p. 251-281, 2009.
- FONSECA, A. M.; PORTO, J. B. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**, v. 12, n. 2, p. 157-166, 2013.
- GANSTER, D. C.; SCHAUBROECK, J. Work stress and employee health. **Journal of Management**, v. 17, 235-271, 1991.
- GERBASI, A.; PORATH, C. L.; PARKER, A.; SPREITZER, G.; CROSS, R. Destructive de-energizing relationships: How thriving buffers their effect on performance. **Journal of Applied Psychology**, v. 100, p. 1423–1433, 2015.
- HAIR JR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. (T. Oaks, Org.) (2ª). California: SAGE Publications, Inc, 2017.
- HAIR, J. F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C.; GUDERGAN, S. P. **Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (1ª)**. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2018.
- HALBESLEBEN, J. R. B. Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, p. 1134 – 1145, 2006.



HALLINGER, P. Instructional leadership and the school principal: a passing fancy that refuses to fade away. **Leadership and Policy in Schools**, v. 4, p. 221-239, 2005.

HARMS, P. D.; CREDÉ, M.; TYNAN, M.; LEON, M.; JEUNG, W. Leadership and stress: A meta-analytic review. **The Leadership Quarterly**, v. 28, p. 178–194, 2017.

HILDENBRAND, K.; SACRAMENTO, C. A.; BINNEWIES, C. Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 23, n. 1, p. 31-43, 2017.

HOBFOLL, S. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, v. 44, p. 513–524, 1989.

HOBFOLL, S. E. Social and psychological resources and adaptation. **Review of General Psychology**, v. 6, p. 307–324, 2002.

HONIG, M.; RAINEY, L. Central office leadership in principal professional learning communities: The practice beneath the policy, **Teachers College Record**, v. 116, p. 1-48, 2014.

HUDECHECK, M. et al. How Companies Can Respond to the Coronavirus. **MIT Sloan Management Review**, p. 1–13, 2020.

INCEOGLU, I.; THOMAS, G.; CHU, C.; PLANS, D.; GERBASE, A. Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 29, p. 179–202, 2017.

KNOPPERN, D. et al. A comprehensive assessment of measurement equivalence in operations management. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 1, p. 166–182, 2015.

LEITHWOOD, K. A. The move toward transformational leadership. **Educational Leadership**, v. 49, n. 5, p. 8-13, 1992.

LEITHWOOD, K. A. Leadership for school restructuring. **Educational Administration Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 498-518, 1994.

LEPINE, J. A.; COLQUITT, J. A.; EREZ, A. Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. **Personnel Psychology**, v. 53, p. 563–593, 2000.

LINNENLUECKE, M. K. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 1, p. 4–30, jan. 2017.

MARKS, H. M.; PRINTY, S. M. Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instructional leadership. **Educational Administration Quarterly**, v. 39, p. 370-397, 2003.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; MOORMAN, R. H.; FETTER, R. Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **The Leadership Quarterly**, v. 1, n. 2, p. 107–142, 1990.

PORATH, C.; SPREITZER, G.; GIBSON, C.; GARNETT, F. G. Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, p. 250–275, 2012.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J. M. **SmartPLS 3.0**. Hamburg, Germany SmartPLS, 2014.

SARSTEDT, M. et al. How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. **Australasian Marketing Journal**, v. 27, n. 3, p. 197–211, 2019.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V. Oldenburg Burnout Inventory – validação de uma nova forma de mensurar Burnout no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, n. 2, p. 553-562, 2018.

SEBASTIAN, J.; ALLENSWORTH, E.; STEVENS, D. The influence of school leadership on classroom participation: examining configurations of organizational supports. **Teachers College Record**, v. 116, p. 1-36, 2014.

SELTZER, J.; NUMEROF, R.; BASS, B. Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress? **Journal of Health and Human Resources Administration**, v. 12, p. 174–185, 1989.

SINCLAIR, V. G.; WALLSTON, K. A. The development and psychometric evaluation of the Brief Resilient Coping Scale. **Assessment**, v. 11, n. 1, p. 94–101, 2004.

SPREITZER, G. M.; SUTCLIFFE, K.; DUTTON, J. E.; SONENSHEIN, S.; GRANT, A. M. A socially embedded model of thriving at work. **Organization Science**, v. 16, p. 537–550, 2005.

TEN BRUMMELHUIS, L. L.; BAKKER, A. B. A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. **American Psychologist**, v. 67, p. 545–556, 2012.

WEISS, D. J.; DAWIS, R. V.; ENGLAND, G. W.; LOFQUIST, L. H. **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII)**. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center Work Adjustment Project, 1967.

WOLPIN, J.; BURKE, R. J.; GREENGLASS, E. R. Is Job Satisfaction an Antecedent or a Consequence of Psychological Burnout? **Human Relations**, v. 44, n. 2, p. 193–209, 1991.