

**Do Transformacional ao Abusivo: O papel da presença afetiva do líder no engajamento no chão da fábrica.**

**RAQUEL GONÇALVES DE MORAES**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

**FLÁVIA DE SOUZA COSTA NEVES CAVAZOTTE**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

**MARCELO BLEFFE PIOVEZAN**

## **Introdução**

Relacionamentos são inerentemente emocionais, e as dinâmicas entre líderes e liderados não são exceção. Apesar da escassez de pesquisas nessa área, estudos experimentais sugerem que expressões emocionais, tanto positivas quanto negativas, podem influenciar se indivíduos são reconhecidos e aceitos como líderes (e.g., Melwani et al., 2016).

O construto utilizado para abordar a expressão emocional dos líderes é a presença afetiva (Eisenkraft & Elfenbein, 2010), que refere-se à tendência de um indivíduo evocar consistentemente emoções agradáveis ou desagradáveis durante interações sociais.

## **Problema de Pesquisa e Objetivo**

A questão fundamental de estudo: as expressões afetivas do líder influenciam a forma como sua liderança é percebida por seus liderados e as atitudes desses liderados no contexto organizacional?

Para responder ao problema de pesquisa, esse estudo tem como objetivo investigar como presença afetiva de líderes influencia as percepções dos liderados sobre a sua liderança, e, ainda, o seu impacto no engajamento no trabalho dos liderados.

## **Fundamentação Teórica**

Apesar dos estudos em liderança terem focado tradicionalmente aspectos da cognição muito mais do que os afetos, houve um significativo aumento no interesse de pesquisadores pelo papel das emoções em dinâmicas interpessoais de liderança nas últimas décadas (Van Knippenber & Van Kleef, 2016). Mais recentemente, pesquisas têm apresentado conceitos que enquadram as expressões afetivas como um traço interpessoal dos indivíduos. Nesse sentido, a presença afetiva é descrita como a tendência dos indivíduos de provocar emoções positivas ou negativas nas interações sociais (Eisenkraft & Elfenbein, 2010)

## **Metodologia**

Foi realizada uma pesquisa quantitativa de corte transversal, por meio de questionário estruturado, do tipo survey. Os questionários aplicados, elaborados no Google forms, adotaram escalas existentes sobre os construtos em questão, já aplicadas e validadas na literatura acadêmica. O levantamento dos dados foi realizado nas áreas de confecção da empresa no Rio de Janeiro.

A amostra final obtida foi composta por 583 costureiras do total de 801 convidadas a participar, totalizando 72,8%. Todas as participantes no estudo são mulheres.

## **Análise dos Resultados**

Os resultados indicam que a presença afetiva positiva está associada positivamente à avaliação das líderes como transformacionais e negativamente à avaliação das líderes como abusivas. Já a presença afetiva negativa está associada negativamente à avaliação das líderes como transformacionais e positivamente à avaliação das líderes como abusiva. Em relação ao engajamento, os resultados indicam uma associação positiva da liderança transformacional e sugerem, embora não confirmem plenamente, uma relação negativa da liderança abusiva.

## **Conclusão**

A primeira constatação se refere ao papel da presença afetiva das líderes e o julgamento de sua liderança como transformacional ou abusiva. Os resultados da pesquisa corroboram a ideia de que a presença afetiva de um líder tem importante papel na percepção da liderança efetiva. Esses achados agregam evidências à proposição de que as emoções evocadas pelos líderes nas suas interações com seguidores são importantes na liderança (Madrid, 2016; 2024), e estão associadas aos julgamentos sobre sua atuação pelos liderados. Esses resultados são originais e inéditos no campo de estudos de liderança.

## **Contribuição / Impacto**

Este estudo representa uma contribuição importante para a pesquisa em liderança ao focar em trabalhadores do chão de fábrica, um grupo raramente estudado nesse campo. Apesar da natureza rotineira e fisicamente exigente de seu trabalho, essas funções requerem uma liderança atenta, capaz de lidar com desafios específicos. Ao destacar o papel da presença afetiva nesse cenário, o estudo reforça que as emoções importam – mesmo em ambientes muitas vezes percebidos como emocionalmente neutros ou austeros.

## **Referências Bibliográficas**

- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organisations. Sage.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1995). MLQ Multifactor leadership questionnaire: Technical report. Mindgarden.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology". *Work & Stress*, 22(3), 187-200.  
<https://doi.org/10.1080/02678370802393649>.