

# Liderança transformacional e bem-estar no trabalho em instituições de ensino: uma proposta teórico-metodológica e reflexões para uma agenda de pesquisa

## Lucas Poubel

Professor do Instituto Federal do Espírito Santo (Brasil)

[lucaspoubeladm@gmail.com](mailto:lucaspoubeladm@gmail.com)

## Larissa Alves Sincorá

Pesquisadora da Universidade Federal do Espírito Santo (Brasil)

[sincora.larissa@gmail.com](mailto:sincora.larissa@gmail.com)

## Marcelo Moll Brandão

Professor da Universidade Federal do Espírito Santo (Brasil)

[mollmkt@gmail.com](mailto:mollmkt@gmail.com)

## Resumo

Este ensaio visa discutir o impacto da Liderança Transformacional na Satisfação do Trabalho de docentes, a partir do papel mediador duplo exercido pela Prosperidade no Trabalho e pelo Burnout. Os achados demonstram que a liderança transformacional é um facilitador contextual para a garantia de diversos recursos aos indivíduos. Assim, líderes de instituições de ensino devem ser conscientizados sobre como gerenciar seus liderados, especialmente aqueles com baixa abertura a experiências, objetivando aumentar o grau de crescimento e aprendizagem em suas atividades (prosperidade no trabalho), reduzir o estresse dos professores (burnout) e aumentar os índices de satisfação.

## Palavras-Chave

Liderança transformacional; Satisfação no trabalho; Prosperidade no trabalho; Burnout; Instituições de ensino

## ***Transformational leadership and well-being at work in educational institutions: a theoretical-methodological proposal and reflections for a research agenda***

### **Abstract**

This essay aims to discuss the impact of Transformational Leadership on Teachers' Job Satisfaction, based on the dual mediating role played by Thriving at Work and Burnout. The findings demonstrate that transformational leadership is a contextual facilitator for guaranteeing diverse resources to individuals. Thus, leaders of educational institutions must be aware of how to manage their team members, especially those with a low openness to experiences, aiming to increase the degree of growth and learning in their activities (thriving at work), reducing the teachers' stress (burnout) and increase satisfaction rates.

### **Keywords**

Transformational leadership; Job satisfaction; Thriving at work; Burnout; Education institutions

## ***Liderazgo transformacional y bienestar en el trabajo en instituciones de enseñanza: una propuesta teórico-metodológica y reflexiones para una agenda de investigación***

### **Resumen**

Este ensayo pretende discutir el impacto del Liderazgo Transformacional en la Satisfacción Laboral de los docentes, basado en el doble papel mediador desempeñado por la Prosperidad en el Trabajo y el Burnout. Los resultados demuestran que el liderazgo transformacional es un facilitador contextual para garantizar diversos recursos a las personas. Así, los líderes de las instituciones educativas deben ser conscientes de cómo gestionar a sus subordinados, especialmente aquellos con poca apertura a las experiencias, con el objetivo de aumentar el grado de crecimiento y aprendizaje en sus actividades, reduciendo el estrés de los docentes y aumentar las tasas de satisfacción.

### **Palabras clave**

Liderazgo transformacional; Satisfacción laboral; Prosperidad en el trabajo; Burnout; Instituciones de enseñanza

**Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto:** Lucas Poubel - Instituto Federal do Espírito Santo. Av. Rio Branco, 50 - Santa Lucia, Vitória - ES, 29056-264, Brasil. **URL:** <https://ifes.edu.br/>.

**Recebido em | Received in | Recibido en:** 08/06/2020 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 14/04/2022

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v12i2.48902>

# 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). Além disso, o senso de prosperidade no trabalho pode minimizar a relação negativa entre os relacionamentos “desenergizantes” e o desempenho no trabalho, auxiliando na redução do estresse no trabalho (GERBASI et al., 2015; PORATH; SPREITZER; GIBSON; GARNETT, 2012).

Portanto, nesse estudo, acredita-se que a prosperidade no trabalho pode minimizar o efeito negativo entre os relacionamentos “desenergizantes”, como no caso do *Burnout*, e aumentar o índice de satisfação no trabalho (GERBASI et al., 2015; PORATH et al., 2012). Nesse aspecto, especificamente, entende-se que a liderança transformacional pode ser um facilitador contextual da prosperidade no trabalho (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; HOBFOLL, 1989).

Assim sendo, 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, a liderança transformacional pode “energizar” seus seguidores e promover maior vitalidade e aprendizagem a eles. Com isso, acredita-se em uma maior satisfação no trabalho. Com base nessas ideias, o artigo objetiva compreender teoricamente se a relação entre a Liderança Transformacional e a Satisfação do Trabalho de docentes pode ser mediada simultaneamente pela Prosperidade no Trabalho e pelo Burnout.

Justifica-se este estudo a partir de três aspectos. Primeiro, embora a liderança transformacional seja considerada um tipo positivo de liderança e um dos estilos mais utilizados nas pesquisas (DINH et al., 2014), o mecanismo de como a liderança transformacional influencia o bem-estar dos funcionários continua sendo uma área relativamente pouco explorada (LIU; SIU; SHI, 2010; INCEOGLU et al., 2017). Em geral, o bem-estar é tratado apenas como um resultado secundário ou como mediação que ajuda a explicar a relação entre liderança transformacional e a performance, como no estudo de Podsakoff et al. (1990).

Em segundo, os estudos precisam melhor medir o impacto da liderança em relação aos aspectos negativos do bem-estar, como é o caso do *burnout* (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; INCEOGLU et al., 2017). Em terceiro, é importante medir a relação entre liderança e bem-estar a partir da avaliação de mediadores, pois o impacto do comportamento do líder no bem-estar do trabalhador ainda não é totalmente compreendido na literatura (INCEOGLU et al., 2017). Nesse aspecto, especificamente, este estudo avaliará teoricamente a relação entre liderança e bem-estar considerando as variáveis “afetividade via prosperidade no trabalho” e “*burnout*” como possíveis mediadoras da relação entre liderança transformacional e satisfação no trabalho.

Espera-se com isso, uma melhor compreensão acerca referido fenômeno dentro do contexto de instituições de ensino, possibilitando a identificação de facilitadores e óbices ao trabalho de profissionais da área de educação.

## 1. MÉTODO

Metodologicamente, para viabilizar a construção e articulação das proposições teóricas, os artigos que compuseram a base bibliográfica do estudo foram coletados por meio de buscas realizadas nas plataformas de pesquisa da Web of Science e do Periódicos CAPES, priorizando trabalhos publicados entre 2013 e 2018 e artigos de revistas com fator de impacto superior a 1. As palavras-chave empregadas na coleta foram: i) transformational leadership, ii) burnout, iii) job satisfaction, iv) thriving at work e, v) big five inventory.

Tais palavras-chave foram combinadas entre si para que mais estudos fossem encontrados. Por exemplo, foram feitas as combinações entre Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho; Liderança Transformacional e Burnout; Liderança Transformacional e Prosperidade no Trabalho. E assim foi realizado com os demais construtos. Além disso, foram também considerados os estudos mais citados pelos artigos selecionados, já que apresentavam relevância em termos de citação na Web of Science.

Dessa maneira, utilizando as primeiras buscas, foram encontrados 2893 artigos. A partir disso, foram feitos refinamentos com base nas áreas dos trabalhos, priorizando as revistas das áreas de Gestão (Business/Management), Educação (Education/Educational Research) e Psicologia (Psychology). Por exemplo, a pesquisa que envolveu a combinação dos termos “Job Satisfaction” e “Burnout” foi a que mais apresentou artigos, com um total de 2278 trabalhos. No entanto, refinei a pesquisa para as áreas citadas anteriormente, totalizando ao final 726 artigos.

Posteriormente a esse processo, aplicou-se o filtro para selecionar apenas os artigos de revistas A1, com o intuito de trazer trabalhos de maior qualidade para o estudo. Em seguida, foram lidos os resumos dos artigos restantes com o intuito de descartar aqueles que não tinham relação com o objetivo e objeto desta pesquisa. Dos que tinham relação, foram selecionados os artigos que tinham permissão de acesso.

É relevante destacar também que esta pesquisa tem como foco o bem-estar no trabalho de professores, embora seja importante fazer a ressalva de que no ambiente escolar encontram-se outros profissionais envolvidos diretamente ou indiretamente com o processo de aprendizagem, considerando a particularidade de cada instituição. No entanto, o motivo da escolha de instituições de ensino para a pesquisa, especificamente com docentes, deve-se ao fato de esta ser uma categoria com altos índices de Burnout, conforme apontam Byrne (1999), Carlotto (2004), Costa, Gil-Monte, Possobon e Ambrosano (2013), Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), Quintão e David (2012) e Richards, Hemphill e Templin (2018).

## 2. TEORIZAÇÃO E PROPOSIÇÕES

As pesquisas têm discutido que as instituições de ensino realizaram mudanças importantes nas últimas décadas no que diz respeito ao desenvolvimento de currículo, ao papel do aluno e dos professores e as 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 a década de 80 e 90 teve 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, liderado por um líder transformador (HALLINGER, 2005).

As características da liderança transformacional (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), entre os quais 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 prosperidade no trabalho 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 o líder transformacional, ao motivar e transmitir uma visão mais desafiadora aos seus seguidores (BASS, 1985), esteja relacionado 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 energizem 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 série de sentimentos por parte dos funcionários que são característicos da prosperidade no trabalho, como emoções positivas, vitalidade e energia (BONO; FOLDES; VINSON; MUROS, 2007; HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017).

No entanto, é importante destacar que a eficácia da liderança depende, entre outros fatores, das características dos funcionários (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017). Ou seja, é preciso dar atenção ao papel dos fatores intrínsecos dos sujeitos, especialmente da personalidade dos liderados, pois ela pode desempenhar diferentes reações à liderança transformacional (KLEIN; HOUSE, 1995). Dessa maneira, para melhor compreender a relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho (ST), bem como para entender se todos os liderados têm o mesmo benefício em relação ao aumento da satisfação quando estimulados pela liderança transformacional, foi considerado a personalidade do funcionário como uma condição que permeia essa relação.

Diante dos traços de personalidade (COSTA; MCCRAE, 1992), este estudo considerará a “abertura a experiências” (AAE) como fator norteador, pois ele é o mais relevante para a aprendizagem (LEPINE; COLQUITT; EREZ, 2000). Assim, alinha-se com a liderança transformacional e 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).

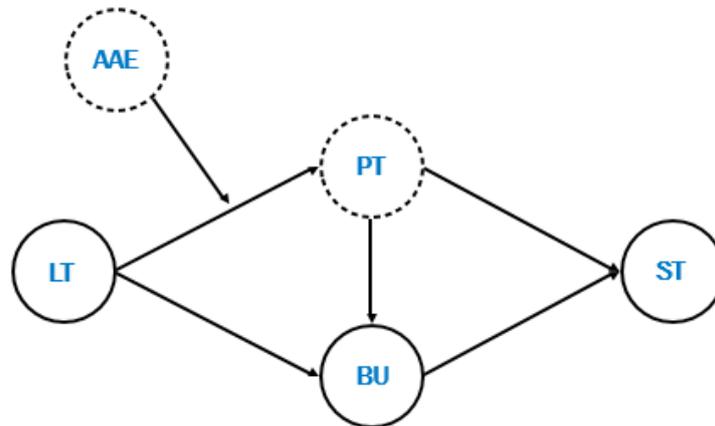
Portanto, a abertura a experiências pode ser um recurso importante que os líderes transformacionais devem se atentar, pois ela, quando em alto grau, determina níveis crescentes de prosperidade no trabalho (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017). No entanto, a proposta é de que o comportamento da liderança seja percebido de maneira mais ou menos favorável pelos funcionários (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; PERRY et al., 2010).

Ou seja, à medida que os líderes transformacionais desafiam os liderados a pensarem de forma independente (BASS, 1985), é preciso avaliar se a abertura a novas experiências é alta ou baixa por parte dos funcionários. Se for alta, espera-se um aumento da aprendizagem e da vitalidade por parte dos liderados. Se for baixa, espera-se menor grau de prosperidade no trabalho (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017). Por consequência, a expectativa é de que baixos níveis de prosperidade no trabalho levam a menor satisfação dos liderados. Diante disso, tem-se as seguintes hipóteses (H1a e H1b):

**H1a:** A Prosperidade no Trabalho exerce um papel mediador entre a Liderança Transformacional e a Satisfação no Trabalho e é maior quando moderado por uma alta Abertura à Experiência.

**H1b:** A Prosperidade no Trabalho exerce um papel mediador entre a Liderança Transformacional e a Satisfação no Trabalho e é menor quando moderado por uma baixa Abertura à Experiência.

**Figura 1: O impacto da Abertura a Experiências no papel mediador da Prosperidade no Trabalho na relação entre Liderança Transformacional e *Burnout***



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

A Liderança Transformacional 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, 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).

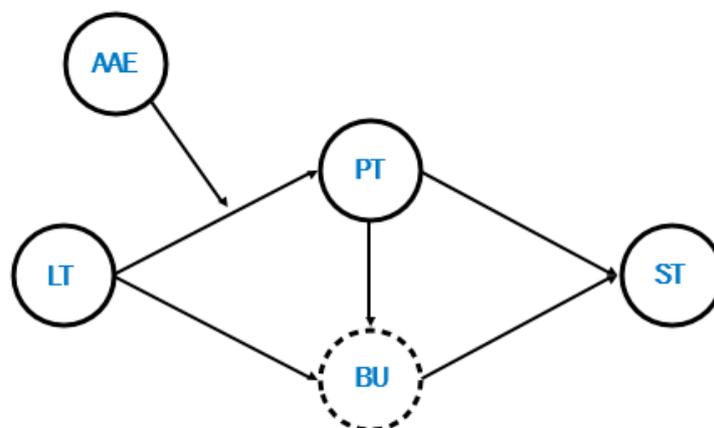
Ademais, segundo os autores, o estilo participativo na tomada de decisão proposto pela liderança transformacional favorece ao aumento do senso de envolvimento por parte dos funcionários no cotidiano organizacional, pois eles sentem-se mais valorizados e inspirados na realização do trabalho.

No entanto, já se sabe que a não satisfação no trabalho é consequência, dentre outros fatores, do *burnout* (BU) (WOLPIN; BURKE; GREENGLASS, 1991), que é a manifestação prolongada de estresse no trabalho (GANSTER; SCHAUBROECK, 1991). Ou seja, na visão de Wolpin, Burke e Greenglass (1991), o *burnout* é antecedente à satisfação no trabalho. Isso implica considerar o *burnout* como mediadora da relação entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho. Portanto, o *Burnout* é considerado neste trabalho como um mecanismo pelo qual a liderança transformacional influencia a satisfação do trabalho.

O que sustenta essa argumentação é o fato de que a literatura tem discutido que a liderança transformacional é negativamente relacionada ao *burnout* (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; SELTZER et al., 1989), o que significa que a presença do estímulo intelectual, as expectativas de alto desempenho e o suporte individualizado no contexto de trabalho 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 reduzir os riscos de *burnout* e, conseqüentemente, fomentar a satisfação no trabalho. Diante disso, tem-se a seguinte hipótese (H2):

**H2:** O Burnout exerce um papel mediador entre a Liderança Transformacional e a Satisfação no Trabalho.

**Figura 2: Efeito mediador do Burnout na relação Liderança Transformacional ↔ Satisfação no Trabalho**



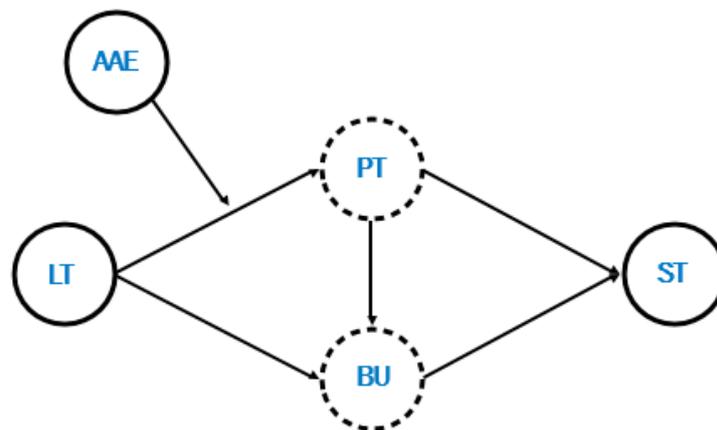
**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Tendo como base as explicações acima, é possível entender que recursos como a abertura a experiências devem moderar o impacto de recursos contextuais - tais como a liderança transformacional - e, recursos pessoais - como a prosperidade no trabalho -, influenciando variáveis de resultado (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; TEN BRUMMELHUIS; BAKKER, 2012).

O que justifica isso é o fato de que recursos-chave, dentre eles a abertura a experiências, possibilitam um estilo de enfrentamento mais ativo e eficiente que facilita o uso de recursos e protege a saúde do funcionário (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; HOBFOLL, 2002). Isso significaria, por exemplo, um menor índice de Burnout no trabalho. Considerando que todos os recursos abordados são considerados construtos psicológicos positivos (CAMERON et al., 2003) e que propõem crescimento profissional (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017), argumenta-se a possibilidade de que o efeito indireto da Liderança Transformacional (LT) sobre o Burnout (BU), por meio da Prosperidade no Trabalho (PT), que depende da Abertura a Experiências (AAE) do professor, pode resultar em um maior ou menor índice de Satisfação no Trabalho (ST). Nesse caso, propõe-se que:

**H3:** A Liderança Transformacional influencia positivamente a Satisfação no Trabalho de forma condicionada, sendo a Prosperidade no Trabalho e o Burnout mediadores seriados na relação.

**Figura 3: Efeito da dupla mediação da Prosperidade no Trabalho e do Burnout na relação Liderança Transformacional → Satisfação no Trabalho**



**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Por fim, as discussões aqui apresentadas demonstram possíveis relações entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho. Essa relação é afetada por variáveis da prosperidade no trabalho e do *burnout*, havendo ainda o impacto intrínseco da abertura à experiência do líder.

### 3. REFLEXÕES FINAIS E AGENDA DE PESQUISA

Esse esforço de pesquisa ao ser construído no formato de ensaio teórico, possui sua força na capacidade reflexiva de se tentar compreender uma específica realidade (MENEGETTI, 2011), referente ao contexto de instituições de ensino (CABRAL; LEBIODA; LEMOS, 2020). Revelando o potencial de contribuir para que novos estudos estejam atentos a como variáveis contextuais e variáveis intrínsecas aos sujeitos podem determinar a configuração da liderança e, também, a satisfação no trabalho em um contexto propriamente escolar.

Diante disso, são oferecidas no Quadro 1 diferentes abordagens metodológicas, quantitativas e qualitativas de pesquisa, a fim de que sejam conduzidas em futuras oportunidades de investigação, com vistas a alargar o entendimento das características e especificidades do fenômeno de interesse no âmbito escolar.

**Quadro 1 - Potenciais possibilidades de pesquisa relacionadas à temática.**

NATUREZA	TIPO DE ESTUDO	REFERÊNCIA METODOLÓGICA
ABORDAGEM QUANTITATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estudos Bibliométricos:</b> realizar mapeamento sistemático e quantitativo da literatura sobre liderança transformacional, visando evidenciar outras relações entre construtos que possam melhor explicar os relacionamentos já identificados.</li> </ul>	(ARAÚJO, 2006; OKUBO, 1997; QUEVEDO-SILVA; SANTOS; BRANDÃO; VILS, 2016)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estudos Correlacionais:</b> realizar testes que avaliem as relações entre as variáveis pontuadas neste estudo, tendo como base a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Isso possibilitará testar a significância estatística das proposições teóricas aqui formuladas e, verificar o índice geral de ajuste dos modelos. Para tal, é sugerido no Apêndice I uma proposta de escala a ser utilizada.</li> </ul>	(HAIR; HULT; RINGLE; SARSTEDT, 2014, 2017; HAIR; SARSTEDT; RINGLE; GUDERGAN, 2018; HAYES, 2013; PRADO; KORELO; SILVA, 2014; RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estudos de Causa e Efeito:</b> testar a teoria apresentada tendo como base o desenvolvimento de desenho experimental, permitindo que a manipulação e a mensuração das variáveis sejam capazes de analisar a validade interna dos modelos propostos.</li> </ul>	(COLQUITT; ZAPATA-PHELAN, 2015; FIELD; HOLE, 2003; HERNANDEZ; BASSO; BRANDÃO, 2014)
ABORDAGEM QUALITATIVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrevistas, Observação Participante, Observação Não-Participante e Estudo de Caso:</b> desenvolver estudos qualitativos com líderes em instituições de ensino com o objetivo de analisar quais elementos impactam a satisfação no trabalho e em que medida elementos como prosperidade no trabalho e <i>burnout</i> são evidenciados nesse contexto e, como os mesmos interferem no processo entre liderança e satisfação no trabalho.</li> </ul>	(ANGROSINO, 2005; BARDIN, 2006; BAUER; GASKELL, 2000; FONTANA; FREY, 2005; STAKE, 2005; VALLADARES, 2007; YIN, 2001).

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Por conseguinte, o referido ensaio teve como objetivo principal discutir teoricamente qual é o possível impacto da Liderança Transformacional na Satisfação do Trabalho de docentes a partir do papel mediador duplo da Prosperidade no Trabalho e do *Burnout*. As discussões, por sua vez,

apontam importantes evidências de associações relevantes entre os construtos que conformam o modelo teórico proposto.

Isso significa que as reflexões articuladas na pesquisa podem oferecer contribuições teóricas e práticas para o campo da Administração. Do ponto de vista teórico, uma primeira contribuição é o fato de considerar a relação de diferentes recursos (Liderança Transformacional, Prosperidade no Trabalho e Abertura a Experiências) com o *Burnout*. Ficou evidenciado na discussão teórica que a Liderança Transformacional, a Prosperidade no Trabalho e a Abertura a Experiências são recursos que têm como foco o crescimento, o aprendizado e a autodeterminação dos professores, tornando o modelo parcimonioso e enfatizando a sua relevância para o *Burnout* (H1a, H1b e H2).

Nesse aspecto, ficou salientado conceitualmente que a Liderança Transformacional possui um efeito geral negativo no *Burnout*, o que significa que lideranças focadas em estimular os professores a pensarem de maneira diferenciada e inovadora, e a criarem expectativas de alto desempenho em relação ao seu trabalho, dando suporte individualizado a eles, supostamente tendem a reduzir o efeito de *Burnout* nos docentes.

Paralelo a isso, foi possível identificar que a prosperidade no trabalho se estabelece como um importante mediador na relação entre a Liderança Transformacional e o *Burnout*. Isso avança na teoria porque demonstra que o senso de aprendizagem e de vitalidade no trabalho são mecanismos pelos quais a Liderança Transformacional exerce influência negativa no *Burnout*, reduzindo seus efeitos negativos - conforme também destacado por Hildenbrand, Sacramento e Binnewies (2017) (H2).

No entanto, foi demonstrado que essa influência só existe na dependência de um fator intrínseco (alta abertura a experiências) de cada liderado. Tendo como base os trabalhos de Hobfoll (1989) e Ten Brummelhuis e Bakker (2012), isso significa que a Liderança Transformacional deve ser apontada como um forte recurso organizacional apenas quando os liderados possuem alta abertura a experiências, ou seja, quando os professores são curiosos, criativos, imaginativos e abertos a novos conhecimentos (H1a e H1b).

Por fim, os achados teóricos apontam que o efeito indireto da Liderança Transformacional sobre o *Burnout*, por meio da Prosperidade no Trabalho, quando há alta Abertura a Experiências, pode resultar em maior índice de Satisfação no Trabalho. Suspeita-se, portanto, ser fundamental nas instituições de ensino, de maneira específica e, nas organizações, de maneira geral, o uso de instrumentos como o Questionário de Comportamento de Liderança Transformacional (TLI) (PODSAKOFF et al., 1990) para selecionar líderes que sejam capazes de facilitar o crescimento profissional dos docentes e proteger a saúde dos liderados (HILDENBRAND; SACRAMENTO; BINNEWIES, 2017; HOBFOLL, 2002). Isso tende a diminuir os índices de estresse constante no trabalho e, por consequência, aumentar a satisfação no trabalho (H4).

Dessa forma, do ponto de vista prático, este estudo contribui significativamente para entender que líderes transformacionais devem ser constantemente conscientizados sobre como gerenciar seus liderados, especialmente aqueles com baixa abertura a experiências, com o intuito de aumentar o grau de crescimento e aprendizagem no trabalho (Prosperidade no Trabalho), reduzir o desgaste no trabalho por parte dos professores (*Burnout*) e aumentar os índices de Satisfação no Trabalho.

Como sugestões para pesquisas futuras, vislumbra-se que sejam examinados outros mediadores na relação entre a Liderança Transformacional e a Prosperidade no Trabalho, tais como: a auto eficácia, a aquisição de conhecimentos, habilidades por parte dos docentes e, os humores positivos. Esses elementos podem exercer influência se a Liderança Transformacional for entendida como um fator contextual que afeta o Burnout do professor e, conseqüentemente, a Satisfação no Trabalho.

Por fim, indica-se o teste dos modelos teóricos aqui propostos, a fim de se avaliar empiricamente a pertinência das hipóteses apresentadas, a partir do questionário de pesquisa construído. O questionário de pesquisa proposto tem embasamento na literatura utilizada neste artigo, totalizando 65 afirmações. Sugere-se que seja adotada no questionário a Escala *Likert* de 1 a 7 pontos, sendo “1” igual a Discordo Totalmente e “7” igual a 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 baseadas em escalas já desenvolvidas, 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.

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).

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.

A escala do *Burnout*, por sua vez, foi desenvolvida a partir do *Oldenburg Burnout Inventory* (DEMEROUTI et al., 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 12 afirmações e é adaptada do trabalho desenvolvido por Smith, Kendall e Hulin (1969) sobre o JDI (*Job Descriptive Index*), sendo a validação operacionalizada para o português por Jesuíno, Soczka e Matoso (1983). São exemplos de itens dessa escala o “Meu emprego atual é satisfatório” e “De forma geral, meu trabalho é prazeroso”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

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.

ANGROSINO, M. V. Recontextualizing observation: ethnography, pedagogy, and the prospects for a progressive political agenda. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Orgs.) **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

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.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução história e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11–32, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2006.

BASS, B. **Leadership and performance beyond expectations**. New York, NY: Free Press, 1985

BAUER, M. W. & GASKELL, G. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2000.

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.

BYRNE, B. M. The nomological network of teacher burnout: a literature review and empirically validated model. In: VANDENBERGHE, R.; HUBERMAN, M. A. (Orgs.), **Understanding and preventing teacher burnout: a sourcebook of international research and practice**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, p. 15-37, 1999.

CABRAL, G. O.; LEBIODA, L.; LEMOS, D. DA C. Inovação em serviços: o caso de uma instituição de ensino superior no brasil. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 101–116, 2020.

CARLOTTO, M. S. Síndrome de burnout e características de cargo em professores universitários. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 145-182, 2004.

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.

COLQUITT, J. A.; ZAPATA-PHELAN, C. P. Trends in Theory Building and Theory Testing: a Five-Decade Study of the Academy of Management Journal. **Academy of Management Review**, v. 50, n. 6, p. 1281–1303, 2015.

COSTA, P. T., JR.; MCCRAE, R. R. Four ways the five factors are basic. **Personality and Individual Differences**, v. 13, p. 653–665, 1992.

COSTA, L. S. T.; GIL-MONTE, P. R.; POSSOBON, R. F.; AMBROSANO, G. M. B. Prevalência da Síndrome de Burnout em uma amostra de professores universitários brasileiros. **Psicologia: Reflexão & Crítica**, v. 26, n. 4, p. 636-642, 2013.

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.

DINH, J.; LORD, R.; GARDNER, W.; MEUSER, J.; LIDEN, R.; HU, J. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, v. 25, p. 36–62, 2014.

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.

FIELD, A.; HOLE, G. **How to Design and Report Experiments**. Sage Publications Ltd, 2003.

FONSECA, A. M.; PORTO, J. Validação fatorial de escala de atitudes frente a estilos de liderança. **Avaliação Psicológica**, v. 12, n. 2, p. 157-166, 2013.

FONTANA, A.; FREY, J. H. The interview: from neutral stance to political involvement. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Orgs.) **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

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, 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.) (1ª). California: SAGE Publications, Inc, 2014.

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.

HAYES, A. F. **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis**. (T. D. Little, Org.). New York: Guilford Publications, Inc, 2013.

HERNANDEZ, J. M.; BASSO, K.; BRANDÃO, M. M. Experimental Research in Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 02, p. 98–117, 2014.

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, 2016.

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.

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, 2018.

JESUÍNO, J. C.; SOCZKA L.; MATOSO, J. G. Aferição de uma escala de atitudes para avaliação da satisfação no trabalho. **Psicologia**, v. 4, n. 1/2, p. 103-122, 1983.

KLEIN, K. J.; HOUSE, J. On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 6, p. 183–198, 1985.

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.

LIU, J., SIU, O.-L.; SHI, K. Transformational leadership and employee wellbeing: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. Applied Psychology. **An International Review**, v. 59, p. 454–479, 2010.

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.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W.B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review Psychology**, v. 52, p. 397- 422, 2001.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio-teórico?. **Rev. Adm. Contemp. (RAC)**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, Apr. 2011.

OKUBO, Y. (1997). Bibliometric Indicators and Analysis of Research Systems: Methods and Examples. **OECD Science, Technology and Industry Working Papers**, v. 1997, n. 01, p. 1-70.

PERRY, S. J.; WITT, L. A.; PENNEY, L. M.; ATWATER, L. The downside of goal-focused leadership: The role of personality in subordinate exhaustion. **Journal of Applied Psychology**, v. 95, p. 1145-1153, 2010.

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.

PRADO, P. H. M.; KORELO, J. C.; SILVA, D. M. L. Análise de Mediação, Moderação e Processos Condicionais. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, p. 4-24, 2014.

QUEVEDO-SILVA, F.; SANTOS, E. B.; BRANDÃO, M. M.; VILS, L. Estudo Bibliométrico: Orientações sobre sua Aplicação. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 02, p. 246-262, 2016.

QUINTÃO, S.; DAVID, I. C. Burnout em Professores: a sua relação com a personalidade, estratégias de coping e satisfação com a vida. **Acta Medica Portuguesa**, v. 25, n. 3, p. 145-155, 2012.

RICHARDS, K. A. R.; HEMPHILL, M. A.; TEMPLIN, T. J. Personal and contextual factors related to teachers' experience with stress and burnout. **Teachers and Teaching theory and practice**, v. 24, n. 7, p. 768-787, 2018.

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Structural Equation Modeling with the Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 02, p. 56-73, 2014.

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.

SMITH, P. C.; KENDALL, L. M.; HULIN, C. L. **The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes**. Oxford, England: Rand McNally, 1969.

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.

STAKE, R. E. Qualitative Case Studies. In: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (Orgs.) **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 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.

VALLADARES, L. "**Os dez mandamentos da observação participante**". Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 22, n. 63, fev. 2007.

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.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.