

# LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E BEM-ESTAR NO TRABALHO: UM ESTUDO DE REVISÃO SISTEMÁTICA

## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WELL-BEING AT WORK: A SYSTEMATIC REVIEW STUDY

Jordana Guimarães Paiva<sup>1</sup>

**RESUMO:** O objetivo desta revisão sistemática de literatura é examinar a relação da influência da liderança transformacional sobre o bem-estar do trabalhador, analisando estudos empíricos sobre o tema entre 2013 e 2018. As bases de dados usadas na coleta dos artigos foram acessadas pelo Portal de Periódicos do Centro de Aperfeiçoamento de Pessoa de Nível Superior (CAPES), com os descritores “Transformational Leadership” e “Well-being”. Esta pesquisa identificou 9 artigos que atendiam aos critérios de inclusão pré-estabelecidos. A maioria dos estudos estão associados à espiritualidade que tem como propósito despertar tanto o líder como liderado de uma forma mais profunda, que tem influenciado o aumento de bem-estar dos liderados e agindo moderando seus interesses para obter benefícios mútuos, ou seja, tanto da empresa quanto dos funcionários.

**Palavras-chave:** liderança transformacional; bem-estar no trabalho; revisão sistemática da literatura.

**ABSTRACT:** The objective of this systematic literature review is to examine the relationship between the influence of transformational leadership on worker well-being, analyzing empirical studies on the theme between 2013 and 2018. The databases used in the collection of articles were accessed through the Portal de Periódicos do Higher Education Person Improvement Center (CAPES), with the descriptors “Transformational Leadership” and “Well-being”. This search identified 9 articles that met the pre-established inclusion criteria. Most studies are associated with spirituality, whose purpose is to awaken both the leader and the subordinate in a deeper way, which has influenced the increase in the well-being of the followers and acting by moderating their interests to obtain mutual benefits, that is, both from company and the employees.

**Keywords:** transformational leadership; well-being at work; systematic review of the literature.

---

<sup>1</sup> Mestre em Psicologia Organizacional do Trabalho, Especialista em: Gestão de Pessoas e Estratégias Financeira, Graduada em Administração de Empresas. Professora no curso de Administração e Contabilidade na Faculdade de Inhumas – FacMais. E-mail: jordana@facmais.edu.br

## Introdução

O mundo organizacional requer que o líder seja um agente influenciador de pensamentos, sentimentos e comportamentos capaz de mudar e transformar os liderados e o ambiente de trabalho, promovendo o bem-estar, a produtividade organizacional e alcançando os objetivos. Esse processo de mudança requer líderes multifuncionais, que tenham uma visão sistêmica, com conhecimentos estratégicos do processo organizacional. Esse perfil de líder é formador de opinião e fonte de informações qualificadas que habilitam outros profissionais a desempenharem com eficácia as exigências do mercado competitivo (Ribeiro, 2010). Nesta perspectiva, a liderança transformacional está ligada a determinação de competências e habilidades do líder com o intuito de inspirar e motivar seus liderados para ultrapassar seus próprios interesses alcançando os valores e objetivos comuns da organização (Pereira, 2017).

Assim, por estar profundamente relacionada à eficiência produtiva, tendo como pressuposto fundamental a capacidade de líderes e liderados atingirem os resultados organizacionais, é que a liderança visa aprimorar a prática de gestão nas organizações (BERGAMINI, 1994).

O precursor da liderança transformacional foi James MacGregor Burns que em um cenário de crises políticas, econômicas e ideológicas nos EUA das décadas de 1960 e 1970 constitui seu pensamento sobre liderança transformacional, nitidamente influenciado pela crise de liderança no âmbito da política estadunidense.

Para Burns (1978), liderança é um fato dual, onde o ato de liderar e o de seguir o líder é uma via de mão dupla, onde as duas partes são beneficiadas. A teoria de Burns é constituída a partir de uma ótica de aproximação entre líder e liderados, pela ideia de que o ato de liderar envolve a criação de novos líderes a partir das pessoas que estão ao redor, envolvendo-as não apenas com as tarefas rotineiras, mas dando às mesmas, além de reconhecimento, perspectivas e condições de desenvolvimento de habilidades para a tomada de decisão. De acordo com Burns o modelo de liderança transformacional se associa com o estilo de liderança adotado pelos grandes estadistas nos quais Burns se inspira para desenvolvê-la.

Portanto, Burns (1978) afirma que: “Liderança transformacional ocorre quando uma ou mais pessoas se envolvem uns com os outros, de tal maneira que os líderes e seguidores motivam uns aos outros a níveis mais elevados de motivação e moralidade” (BURNS, 1978, p. 27)

Burns ressalta também que na liderança transformacional, o elemento que garante a obediência dos seguidores é a habilidade do líder em exaltar um ideal comum compartilhado pelo grupo. Nesse caso, o papel do líder é o de estimular o interesse por esse ideal, pelo crescimento moral, pelos valores compartilhados pelo grupo, e não simplesmente o interesse pessoal e individualista.

A relação é mediada por uma causa comum, por valores morais compartilhados e compreendidos como importantes por todos. O líder passa a ser um sujeito que reforça esses valores, podendo mesmo ser responsável por fazê-los emergir no grupo. Para isso, é necessário que se compreenda a matriz teórica da psicologia moral de que Burns se serve para descrever o processo de influência da liderança transformacional.

No âmbito do bem-estar do trabalho, a literatura tem destacado estudos sobre duas perspectivas diferentes: a eudaimônica (e.g. Deci & Ryan, 2008; Ryff, 1989) e a hedônica (e.g. Diener, 1984).

A abordagem hedônica estuda o bem-estar em termos de felicidade e satisfação com a vida, que é baseada em indicadores de afeto positivo, afeto negativo e satisfação com a vida (Andrews e McKennell 1980; Berkman 1971; Bradburn 1969; Campbell et al. 1976; Diener 1984).

Já a abordagem eudaimônica considera o bem-estar em termos de funcionamento, significado, auto-realização e ideais (por exemplo, Keyes 1998; Omodei e Wearing 1990; Ryan e Deci 2000; Ryff e Keyes 1995; Ryff e Singer 1998). A operacionalização mais constante para essa abordagem é o modelo de Ryff (Ryff 1989; Ryff e Keyes 1995), composto por seis dimensões: Autonomia, Domínio Ambiental, Crescimento Pessoal, Relações Positivas com os Outros, Propósito na Vida e Autoaceitação.

Desse modo, o bem-estar no trabalho surge da junção de três aspectos: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento com o trabalho. Sendo definido como um construto multidimensional de conexões afetivas positivas com o trabalho e também com a organização. É

vivenciado por pessoas satisfeitas com o trabalho, comprometidas com a tarefa e principalmente com a organização (Meleiro & Siqueira, 2005; Siqueira & Padovam, 2008).

Portanto, diante do que foi apresentado estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a influência da Liderança Transformacional no bem-estar do trabalhador?

## **Objetivo**

Examinar a relação da influência da liderança transformacional sobre o bem-estar do trabalhador, com base nos estudos empíricos realizados entre 2013 a 2018.

## **Método**

A pesquisa foi feita no dia 03 de outubro de 2018 no portal de periódicos da Capes na biblioteca pública da universidade federal de Goiás com acesso irrestrito, foi direcionada a busca em busca avançada com um período de publicação de cinco anos, entre 2013 a 2018, usando os descritores Liderança Transformacional “Transformational Leadership” e Bem-estar (and) “well-being” no assunto. A busca se limitou aos artigos escritos em inglês e português. Não foi encontrado nenhum artigo em português.

Os estudos que cumpriram os critérios de inclusão a princípio foram avaliados seus títulos e resumos depois foram buscados os artigos na íntegra para não correr o risco de deixar estudos importantes fora da revisão sistemática.

Foram avaliados os seguintes critérios de inclusão: artigos contendo os descritores liderança transformacional e ou bem-estar do trabalhador, artigos publicados nos últimos cinco anos, artigos escritos em inglês e português, revisados por pares, artigos disponibilizados na íntegra, artigos empíricos.

Os critérios de exclusão foram estudos de caso; artigos de congressos; resumos; teses e dissertações ;estudos que foram realizados no contexto rural e comunitário, estudos que continham apenas os descritores liderança transformacional ou bem-estar, estudos referentes á liderança autêntica e

liderança ética, estudos escritos em outras línguas não sendo o inglês ou português.

## Resultados

A pesquisa foi realizada com os descritores em português (Liderança Transformacional e Bem-estar) no assunto, não houve nenhum artigo no período definido (2013 a 2018). Quando a pesquisa foi realizada com os descritores em inglês, “Transformational Leadership” e (and) “Well-being” a busca gerou 19 artigos, desses apenas 9 cumpriram os critérios de inclusão.

Os 10 artigos excluídos foram: estudos de caso; artigos de congressos; resumos; teses e dissertações; estudos que foram realizados no contexto rural e comunitário, estudos que continham apenas os descritores liderança transformacional ou bem-estar, estudos referentes a

liderança autêntica e liderança ética, estudos escritos em outras línguas não sendo o inglês ou português.

Com base nos estudos encontrados, tanto a liderança transformacional quanto o bem-estar estão associados à espiritualidade que tem como propósito despertar tanto o líder como liderado de uma forma mais profunda moderando seus interesses para obter um benefício global (Fry, 2003; King e Nicol, 1999).

Desse modo, os estudos mostraram que, o líder transformacional tem como prioridades proporcionar um bom ambiente de trabalho, promover o senso de equipe, incentivar os funcionários para que se tornem líderes inspiradores apresentando metas bem definidas e oferecer os incentivos certos para cada um. Essas atividades aumentam o bem-estar do funcionário que consequentemente traz benefícios também para a organização, como o aumento da produtividade.

No entanto, observa-se que os estudos analisados, mostraram que, para energizar os funcionários, a ação dos líderes transformacionais é fundamental, para promover autonomia com objetivos factíveis e espaço para aprender e crescer, tudo isso contribui para que os funcionários trabalhem com propósito e trabalhando para que todos sejam beneficiados.

No entanto, os estudos mostraram também que essa tarefa não é fácil, já que, em um mundo globalizado onde os interesses individuais prevalecem, os

líderes transformacionais encontram desafios devido a enorme diversidade da força de trabalho, com valores e crenças específicos e culturas organizacionais diferentes. O que exige do líder mais dedicação e disciplina para tornar o empregado engajado, tornando-o também mais produtivo.

No geral, os estudos mostraram que a liderança transformacional prevê positivamente a dimensão de realização pessoal e negativamente a exaustão emocional. É importante avançar nessa área porque estudos demonstram que a relação entre a liderança transformacional e bem-estar do trabalhador não é simplista ou causal, visto que existem diversas variáveis mediadoras e moderadoras e para um melhor resultado é necessário considerar outros componentes do bem-estar no trabalho.

Em relação à futuras pesquisas fica a sugestão da ampliação das pesquisas que abordem os antecedentes e consequentes da liderança transformacional, sobretudo o aprofundamento do comportamento, desempenho e desenvolvimento de habilidades dos funcionários em relação ao tipo de liderança empregada.

Desse modo, as abordagens de estudos empíricos sobre os antecedentes e consequentes da liderança transformacional vão possibilitar uma maior compreensão dos efeitos sobre o indivíduo e o ambiente, e os resultados do trabalhador, líder e externos à organização.

Por um lado, o bem-estar, satisfação no trabalho, engajamento, comprometimento e sentimentos positivos, por exemplo, são consequências importantes da liderança transformacional reforçados pela teoria de que um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo (Fredrickson, 2001).

O conhecimento sobre os autores e a suas relevâncias na temática de liderança transformacional são importantes para a construção e embasamento em futuras pesquisas.

Os achados, limitações e indicações de pesquisas futuras possibilitam caminhos mais oportunos nas pesquisas. Como limitação desta pesquisa, pode-se considerar o critério de inclusão adotado. Foram considerados apenas os estudos categorizados na modalidade de artigo científico. Com isso, foram retirados artigos de congressos, resumos, teses e dissertações. No mais, diante do número de estudos consultados para esta pesquisa, considera-se que a

ausência desses não provoca impactos significativos nos resultados apresentados.

Em reflexões futuras, é sugerida a expansão dos bancos de dados, utilizando outros repositórios de dados, além da continuidade nas análises bibliométricas da temática abordada para fins de trazer um maior conhecimento do estado atual das publicações, tendências e oportunidades de pesquisas. Além disso, é sugerido também a ampliação nas investigações sobre os antecedentes da liderança transformacional.

Finalmente, destaca-se que a liderança transformacional que é pautada não só no desenvolvimento pessoal como também no desenvolvimento de toda equipe faz se necessária para o ambiente organizacional, onde os funcionários motivados, engajados e assistidos pelo líder transformacional, tornam-se mais produtivos e com uma saúde mental equilibrada.

### **Considerações finais**

Através dos estudos realizados conclui-se que a liderança transformacional tem um papel importante e desempenha características positivas no bem-estar do trabalhador, respondendo o problema de pesquisa.

Portanto, vê-se que a influência da liderança transformacional impacta positivamente no bem-estar do trabalhador. E que os atributos do líder transformacional com altos níveis de habilidades interpessoais aumentam o envolvimento e engajamento no trabalho melhorando o bem-estar dos trabalhadores e que a liderança transformacional do líder protege e distancia o empregado da incivilidade do cliente e aumenta o seu bem-estar.

### **Referências**

ANDREWS, F. M., & MCKENNEL, A. C. Measures of self-reported well-being: Their affective, cognitive and other components. **Social Indicators Research**, 8, 127–155, 1980.

BRADBURN, N. M. **The structure of psychological wellbeing**. Chicago: Aldine, 1969.

BERKMAN, P. L. Measurement of mental health in a general population survey. **American Journal of Epidemiology**, 94, 105–111, 1971.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.

CAMPBELL, A., CONVERSE, P. E., & RODGERS, W. L. The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfaction. New York, NY: Russell.

DECI, E. L., & RYAN, R. M. Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. **Journal of Happiness Studies**, 9, 1–11, 1976 e 2008.

DIENER, E. **Subjective well-being**. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575, 1984

FREDRICKSON, B. L. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. **American Psychologist**, 56(3), 218- 226, 2001. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.3.21>.

FRY, L. W. Toward a theory of spiritual leadership. **The leadership quarterly**, 14(6), 693-727, 2003

KEYES, C. L. M. Social well-being. **Social Psychology Quarterly**, 61(2), 121–140, 1998

KING, S., & NICOL, D. M. Organizational enhancement through recognition of individual spirituality: Reflections of Jaques and Jung. **Journal of Organizational Change Management**, 12(3), 234-243, 1999

MELEIRO, A.R. & SIQUEIRA, M.M.M. Os impactos do suporte do supervisor e de estilo de liderança sobre o bem-estar no trabalho. **XXIX ENANPAD**. Brasília-CD-ROM, 2005

OMODEI, M. M., & WEARING, A. J. Need satisfaction and involvement in personal projects: Toward an integrative model of subjective well-being. **Journal of Personality and Social Psychology**, 59(4), 762–769, 1990.

PEREIRA, M. V. **Compreensão sobre liderança transformacional e a intervenção educativa para os enfermeiros gerentes da Rede Municipal de Urgência e Emergência**. Tese de Doutorado em Enfermagem, Universidade Estadual de São Paulo, São Paulo, 2017 Recuperado de <http://hdl.handle.net/11449/150357>.

RYAN, R. M., & DECI, E. L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, 55(1), 68–78, 2000.

RYFF, C. D., & KEYES, C. L. M. The structure of psychological well-being revisited. **Journal of Personality and Social Psychology**, 69(4), 719–727, 1995.

RYFF, C. D., & SINGER, B. The contours of positive human health. **Psychological Inquiry**, 9(1), 1–28,1998.

RYFF, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well being. **Journal of Personality and Social Psychology**, 57, 1069-1081,1989.

RIBEIRO, A. E. do A. **Temas atuais em pedagogia empresarial: aprender para ser competitivo**. Rio de Janeiro: Wak Editora,2010.

SIQUEIRA, M.M.M. & PADOVAM, V.A.R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 24, 201-209,2008.