



## O Papel Mediador da Resiliência Organizacional na Relação entre Liderança Transformacional e Desempenho Organizacional

### Resumo

Este artigo teve como objetivo investigar como a resiliência organizacional interfere no desempenho organizacional em contextos de liderança transformacional. Partiu-se do pressuposto de que a resiliência organizacional associada ao estilo de liderança transformacional impacta positivamente o desempenho organizacional percebido pelo gestor. A pesquisa de campo foi realizada com 89 gestores/gerentes de empresas de médio e grande porte do Município de Cianorte-Paraná e sua região e, para coleta de dados, utilizou-se um questionário tipo *survey* com escala *likert*, a partir de construtos validados em pesquisas anteriores. Para análise dos dados utilizou-se análise fatorial, correlação e regressão linear. Os resultados apontam que na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional percebido pelo gestor, a resiliência organizacional atua como uma variável mediadora. Como contribuição de pesquisa tem-se que esse resultado complementa estudos anteriores, bem como proporciona entendimento sobre como a resiliência atua no desempenho organizacional quando se tem liderança transformacional.

**Palavras-chave:** Resiliência Organizacional; Liderança Transformacional; Desempenho Organizacional.

**Linha Temática:** Contabilidade Gerencial



## 1 Introdução

A literatura científica apresenta uma diversas pesquisas abordando o tema resiliência organizacional (Bhamra, Dani & Burnard, 2011; Hosseini, Barker, Ramirez-Marquez, 2016), sendo que muitos estudos identificaram relações entre a resiliência e o desempenho das organizações (Carden, Maldonado & Boyd, 2018; Kumari & Sangwan, 2015). Entretanto, apesar dos estudos já publicados, existe a carência de pesquisas empíricas, visto que a maioria se concentra em aspectos teóricos (Barasa, Mbau & Gilson, 2018; Bhamra et al., 2011). Além da necessidade de estudos empíricos, a literatura apresenta achados que permitem supor que a resiliência organizacional pode ser intencionalmente produzida, por meio de planejamento e alocação de recursos (Carden et al., 2018; Hosseini et al., 2016)

Outro tema frequente na literatura científica é a liderança e sua multiplicidade de estilos (Bass & Avolio, 1994; Avolio, Bass & Jung, 1999; Avolio, Zhu, Koh & Bhati, 2004; Dumdum, Lowe & Avolio, 2013). Alguns pesquisadores estabeleceram relações positivas e significativas entre o estilo de liderança transformacional e o desempenho (Avolio et al., 1999; Dumdum et al., 2013).

Wang, Li & Li (2017) identificaram que as variáveis resiliência e liderança transformacional estão positivamente relacionadas ao engajamento no trabalho, em nível individual. O estudo de Shaaban & Shehata (2019) também mostrou que há uma correlação clara entre liderança transformacional e transacional, resiliência e desempenho.

Os trabalhos citados anteriormente (Shaaban & Shehata, 2019; Wang et al., 2017) abordam as variáveis e suas correlações em níveis individuais. Portanto, considerando a importância que a própria literatura científica confere aos temas resiliência organizacional, estilos de liderança e desempenho, este estudo propõe investigar se a resiliência em nível organizacional atua como uma variável mediadora entre liderança transformacional e desempenho organizacional. A razão teórica para o papel mediador é que a resiliência representa a capacidade de as organizações responderem a um ambiente de negócios em rápida mudança (Hosseini et al., 2016), e, desta forma, sua relação com outras variáveis pode ajudar as organizações a aumentar o desempenho. Além disso, há indícios na literatura de que a resiliência organizacional pode ser empreendida como uma variável mediadora (Suryaningtyas, Sudiro, Troena & Irawanto, 2019). Também, o propósito de mediação proposto é justificado pelo que Baron e Kenny (1986) recomendam, ou seja, (a) a variável independente (liderança transformacional) explica significativamente as variações no mediador presumido (resiliência organizacional); (b) as variações no mediador (resiliência organizacional) são responsáveis por variações na variável dependente (desempenho organizacional); e (c) quando os caminhos entre (a) e (b) são controlados, a relação anteriormente significativa entre a variável independente (liderança transformacional) e a variável dependente (desempenho organizacional) não é mais significativa, demonstrando portanto a mediação ocorrendo quando o caminho (c) é zero.

Assim, propõe-se responder a seguinte questão de pesquisa: A resiliência organizacional exerce papel mediador na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional percebido pelo gestor?

De acordo com os resultados obtidos a partir de análises estatísticas, confirma-se que a liderança transformacional tem efeito positivo e significativo no desempenho organizacional, assim



como na resiliência organizacional, conforme estudos anteriores (Avolio et al., 2004; Kumari et al., 2015; Rex et al., 2013; Suryaningtyas et al., 2019; Wang et al., 2017). Além disso, os resultados mostram que a resiliência organizacional possui papel mediador na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional, interferindo de forma positiva e significativa. A contribuição da pesquisa é que esse resultado complementa estudos anteriores, proporcionando entendimento sobre como a resiliência atua nessa relação. Gerencialmente, a pesquisa auxilia tomadores de decisão que busquem criar um ambiente organizacional propício à resiliência.

Este artigo está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção refere-se à revisão da literatura, na qual são apresentados os principais aspectos teóricos da resiliência organizacional, estilo de liderança transformacional e desempenho organizacional percebido. A terceira seção expõe a metodologia utilizada na pesquisa. A quarta seção apresenta os resultados e discussões e, por fim, têm-se as principais conclusões do estudo.

## 2 Referencial Teórico e Desenvolvimento de Hipóteses

### 2.1 Resiliência organizacional

A literatura aponta que o conceito de resiliência é multidisciplinar e multifacetado (Bhamra et al., 2011). Inicialmente, o termo resiliência foi aplicado nas ciências físicas, significando a capacidade de um sistema recuperar sua forma original após uma interrupção (Annarelli & Nonino, 2016). Posteriormente, o termo de resiliência foi aplicado nas ciências ecológicas, referindo-se à capacidade de um ecossistema absorver mudanças enquanto mantém sua função (Holling, 1973). Depois disso, o termo resiliência foi aplicado em outras áreas, como por exemplo gestão organizacional (Weick, 1993), engenharia (Hollnagel, Woods & Leveson, 2006) e psicologia (Powley, 2009).

No âmbito organizacional, a partir de uma revisão de literatura, Ruiz-Martin, López-Paredez e Wainer, (2018) argumentaram que o termo não apresenta uma conceituação clara, no entanto, isso pode ser explicado pelas diversas origens e áreas de aplicação da resiliência organizacional (Andersson, Cäker, Tengblad & Wickelgren, 2019). Existem três correntes principais para conceitualização de resiliência organizacional, segundo Ruiz-Martin et al. (2018): (1) resiliência como uma característica de uma organização (algo que uma organização tem); (2) resiliência como um resultado das atividades da organização (algo que uma organização faz); e (3) resiliência como uma medida dos distúrbios que uma organização pode tolerar. Todas as correntes elencadas acima enfatizam a sobrevivência da organização ao lidar com mudanças e riscos.

Desta forma, o conceito de resiliência organizacional refere-se à capacidade de as organizações responderem a um ambiente de negócios em rápida mudança (Hosseini et al., 2016). Somers (2009) e Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) argumentaram que a literatura oferece duas perspectivas diferentes para a resiliência organizacional: passiva e ativa. Na perspectiva passiva, a resiliência está associada a habilidade de uma organização se recuperar de situações adversas, inesperadas e estressantes e continuar de onde pararam. Na perspectiva ativa, a resiliência vai além da capacidade de restauração de uma organização, incluindo o desenvolvimento de novas capacidades e oportunidades para construir um futuro de sucesso. Ainda de acordo com os autores, a resiliência está vinculada a capacidade de uma organização absorver





complexidades e emergir de uma situação desafiadora forte e com um maior repertório de ações antes do evento perturbador.

Adotando a perspectiva ativa da resiliência organizacional, Lengnick-Hall e Beck (2005) e Lengnick-Hall et al. (2011) sugeriram que a capacidade de resiliência em âmbito organizacional é desenvolvida a partir de três dimensões: capacidades cognitivas, comportamentais e contextuais. Para Ruiz-Martin et al., (2018) a capacidade de resiliência cognitiva permite que a organização perceba, interprete, analise e formule respostas que vão além de sua sobrevivência. A capacidade de resiliência comportamental, por sua vez, permite à organização funcionar plenamente. Finalmente, a capacidade de resiliência contextual é a estrutura em que a resiliência cognitiva e comportamental ocorrem (Ruiz-Martin et al., 2018).

Lengnick-Hall e Beck (2005) e Lengnick-Hall et al. (2011) permaneceram no campo teórico, sem operacionalizar e validar seu constructo. Akgün e Keskin (2014) operacionalizaram e testaram empiricamente a capacidade de resiliência organizacional (cognitiva, comportamental e contextual) e analisaram seu impacto na inovação de produtos e no desempenho organizacional, concluindo que empresas resilientes apresentam desempenho superior comparativamente às não resilientes.

Considerando a afirmação de Barasa et al. (2018) de que a literatura sobre resiliência é ainda predominantemente conceitual, com foco em conceitos e princípios, é necessário realizar pesquisas de caráter empírico para diminuir tal escassez e para de fato entender o efeito da resiliência nas organizações.

## 2.2 Liderança Transformacional

Liderança é uma temática muito presente na literatura científica, embora suas abordagens apresentem diversas variações (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011). Entre tantos paradigmas encontrados, destacam-se os trabalhos sobre liderança transformacional e transacional, apresentados por Bass (1985) e em estudos subsequentes (Bass, 1988; Avolio et al., 1999). Ao longo dos anos, o modelo de Bass foi intensamente aplicado, replicado, questionado e revisado (Avolio et al., 1999), razão pela qual optou-se por fazer seu uso neste estudo.

Os chamados líderes transformacionais influenciam seus seguidores, desenvolvendo e comunicando uma visão coletiva e inspirando-os a olhar além dos interesses próprios, com primazia para o bem da equipe e da organização (Groves & LaRocca, 2011). Esses líderes têm suas próprias abordagens, técnicas e estratégias de motivação intrínseca, através das quais aumentam a autoeficácia dos seus liderados (Shaaban & Shehata, 2019).

A liderança transformacional apresenta algumas dimensões, conforme segue (Groves & LaRocca, 2011; Shaaban & Shehata, 2019):

- a. **atributos e comportamentos idealizados:** quando o líder considera cuidadosamente as necessidades de seus seguidores acima de suas próprias necessidades, falando sobre seus valores e crenças mais importantes e enfatizando a importância das consequências morais e éticas das decisões-chave, dessa forma ganham crédito e respeito de seus seguidores;



- b. **motivação inspiradora:** caracterizada por líderes que fornecem significado e desafio ao trabalho de seus liderados e os encorajam a visualizar estados futuros atraentes para suas unidades de trabalho e para a organização;
- c. **estímulo intelectual:** envolve comportamentos que incentivam os seguidores a serem inovadores e criativos, questionando suposições, reformulando problemas e abordando velhos paradigmas de novas maneiras;
- d. **consideração individualizada:** envolve comportamentos que enfatizam o acompanhamento e a atenção às necessidades individuais dos liderados, no que diz respeito à realização e crescimento, incluindo ensino, treinamento e criação de novas oportunidades de aprendizagem;

Em síntese, o estilo do líder transformacional é prático e proativo, com grande esforço para apoiar seus liderados a alcançarem resultados que podem estar acima dos esperados (Shaaban & Shehata, 2019). A orientação é voltada para os relacionamentos, e os líderes demonstram preocupação e respeito pelos membros da equipe, são amigáveis e acessíveis, estão abertos a contribuições de outros e tratam todas as pessoas do grupo como iguais (Derue et al., 2011).

Na literatura, há evidências de que a liderança transformacional está positivamente associada ao desempenho organizacional (Dumdum et al., 2013). Esta correlação positiva entre a liderança transformacional e resultados de desempenho são observadas em diversas áreas, desde variações do crescimento do número de membros de igrejas ao desempenho de pelotões operando em condições de quase combate (Dumdum et al., 2013; Shaaban & Shehata, 2019; Wang et al., 2017).

Além disso, é também verificado na literatura que a liderança transformacional tem associação positiva e significativa com a resiliência organizacional. Os líderes transformacionais são notáveis por iniciar mudanças, bem como por saberem lidar com elas (Odeh, Obeidat, Jaradat, Masa' deh & Alshurideh, 2021).

## 2.3 Desempenho organizacional

Assim como o termo resiliência, várias definições e significados são apresentados na literatura sobre o termo desempenho. Lebas e Euske (2002), a partir de uma revisão de dicionários das línguas francesa e inglesa, encontraram uma diversidade de significados para o termo, tais como: desempenho é a capacidade de realizar ou o potencial de criar um resultado; desempenho é um resultado surpreendente em relação às expectativas; ou ainda, desempenho é o resultado de uma ação. Percebe-se a partir dos significados apresentados a associação do desempenho com a obtenção de resultados, expressando a ideia de ação para alcance de objetivos, que por vezes pode ser julgado em termos de eficiência e eficácia (Lebas & Euske, 2002).

Portanto, desempenho é um termo diversamente definido, sendo que cada autor utiliza o conceito que melhor convém a seus interesses, deixando que o contexto trate de sua definição mais especificamente (Lebas & Euske, 2002). Neste sentido, esse uso do termo desempenho em diferentes contextos acaba por tornar sua definição ambígua.

A partir da variedade de significados expostos, o desempenho pode ser definido como sendo a soma de todos os processos que levarão os gestores a tomar decisões no presente que irão influenciar a execução da organização no futuro (Lebas & Euske, 2002). O desempenho de uma organização refere-se aos resultados alcançados em um determinado período (Fernandes, Fleury & Mills, 2006). Assim, o desempenho organizacional reflete a estratégia de uma organização em



termos de sua formulação e implementação, explicitando sua adequação frente às realidades internas e externas (Kinast, Fernanda, Chaves, Fonseca, & Erlich, 2018).

O desempenho organizacional envolve diferentes áreas de uma organização e, por conseguinte, sua mensuração pode ser realizada de diversas maneiras (Guerra, 2007). Para a mensuração do desempenho organizacional, é importante o estabelecimento de indicadores, tais como índices financeiros, como por exemplo o retorno sobre o patrimônio líquido (RPL) e o retorno sobre o investimento (ROI) (Espejo, 2008). Também é importante a utilização de índices a partir de percepções de elementos da organização (gestores) sobre suas expectativas com relação ao volume de vendas, margem de lucro, retorno sobre o investimento e o desempenho de forma geral (Neitzke, 2015).

Pesquisas anteriores relacionaram o desempenho com a resiliência organizacional. Os achados de Kumari e Sangwan (2015) demonstraram que a capacidade de resiliência é um antecedente significativo do desempenho, tendo as análises de regressão demonstrado relação positiva e significativa entre as duas variáveis. De Carvalho, Ribeiro, Cirani e Cintra (2016) analisaram a relação entre inovação e resiliência a partir da análise de desempenho financeiro. Os resultados obtidos na análise foram indicativos de que as empresas inovadoras tiveram um melhor desempenho em comparação com as empresas não inovadoras. E ainda, Tamanna & Sharma (2020) analisaram como organizações resilientes impactam o desempenho organizacional. Os resultados apontaram que por serem resilientes, as organizações desenvolvem confiabilidade e capacidades adaptativas que garantem que os desafios possam ser gerenciados com eficiência e eficácia, o que eventualmente contribui para o desempenho organizacional.

## 2.4 Desenvolvimento de hipóteses

Considerando o objetivo do estudo - investigar o papel mediador da resiliência organizacional na relação entre liderança transformacional e desempenho percebido pelo gestor - a Figura 1 apresenta o modelo teórico da pesquisa:

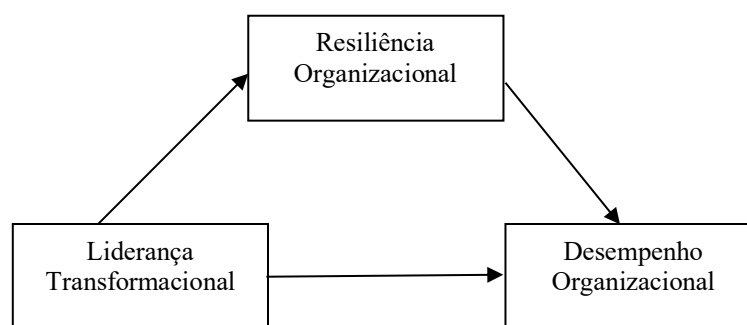


Figura 1. Modelo Teórico.  
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com base na revisão de literatura, apresentada nas seções 2.1, 2.2 e 2.3, postularam-se as seguintes hipóteses:





**Hipótese 1:** A liderança transformacional está positivamente associada ao desempenho organizacional.

**Hipótese 2:** A liderança transformacional está positivamente associada à resiliência organizacional.

**Hipótese 3:** A resiliência organizacional está positivamente associada ao desempenho organizacional.

**Hipótese 4:** A resiliência organizacional possui papel mediador na relação entre liderança transformacional e desempenho.

### 3 Metodologia

#### 3.1 População e amostra de pesquisa

A população da pesquisa consiste em empresas de médio e grande porte, dos setores de indústria, comércio e serviços, localizadas no Município de Cianorte-Paraná e em sua região. A escolha do porte (médio e grande) deve-se ao argumento de que estas empresas possuem características que fundamentam a resiliência organizacional, o desempenho organizacional e a liderança transformacional.

Os dados da pesquisa foram coletados através de um questionário autoadministrado e adaptado de instrumentos já validados, contendo questões fechadas, sendo separadas em blocos para maior compreensão do respondente. O questionário foi elaborado na plataforma *Google Forms* e encaminhado para os gestores/gerentes das organizações via *e-mail*, no período de janeiro a março de 2021. Inicialmente, entrou-se em contato via telefone com cada gestor/gerente convidando-os para participar da pesquisa, e a partir do aceite, encaminhou-se o *link* do instrumento de pesquisa.

Para os gestores/gerentes que concordaram em participar da pesquisa, porém por algum motivo não responderam o questionário dentro do prazo de uma semana, o questionário foi encaminhado novamente como forma de um lembrete. Além disso, durante o período de coleta de dados as pesquisadoras foram pessoalmente em algumas empresas da amostra com o intuito de obter mais respostas para a pesquisa.

Assim, para esta pesquisa foi enviado o questionário para 150 gestores/gerentes dos quais 89 gestores/gerentes responderam por meio de *e-mail* ou impresso. Salienta-se que esta amostra permite a confiabilidade necessária para inferir análises quantitativas e observar possíveis efeitos mediadores existentes (Darlington & Hayes, 2017; Faia & Vieira, 2016).

#### 3.2 Construtos da pesquisa e mensuração das variáveis

Esta pesquisa possui três construtos, a saber: resiliência organizacional, liderança transformacional e desempenho organizacional percebido pelo gestor. Para mensurar estes construtos foram utilizados itens múltiplos, com escala *Likert* (0 - 5). O construto de resiliência organizacional foi mensurado a partir do estudo de Beuren e Santos (2019) nas dimensões cognitiva, comportamental e contextual. Para a dimensão cognitiva foram utilizadas nove assertivas. Para a dimensão comportamental foram utilizadas 11 assertivas. E para a dimensão



contextual foram utilizadas 7 assertivas. O construto de liderança transformacional foi mensurado a partir do estudo de Fogaça (2019), utilizando-se 8 assertivas. E, para o construto de desempenho organizacional percebido pelo gestor, utilizou-se 4 assertivas extraídas do estudo de Pavão (2016). Todos os dados obtidos com o questionário aplicado foram tabulados em planilha eletrônica e posteriormente inseridos no *software* estatístico SPSS versão 20.

Para analisar os dados e testar as hipóteses propostas, inicialmente utilizou-se a análise fatorial, que busca sintetizar as relações observadas e identificar fatores comuns (Fávero, Belfiore, Silva & Chan, 2009; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). Em seguida, aplicou-se a regressão linear que consiste em um método estatístico que permite examinar a relação entre duas ou mais variáveis, identificando quais têm maior impacto para explicar o resultado (Gujarati & Porter, 2011).

## 4 Resultados e Discussões

### 4.1 Descrição e análise dos dados

A amostra da pesquisa é formada por 89 gestores/gerentes de 89 empresas do ramo de indústria (36%), comércio (44,9%) e prestação de serviços (19,1%). A maioria dos respondentes é do sexo masculino (75,3%), possuem pós-graduação (30,3%) e estão na faixa etária entre 36 e 45 anos (30,3%). As empresas da amostra, em sua maioria: possuem entre 20 e 99 funcionários (37,1%); faturam anualmente entre 2,4 a 16 milhões (36%); e atuam no mercado entre 25 e 50 anos (39,3%). A Tabela 1 indica a descrição da amostra:





Tabela 1. Descrição da amostra

Perfil da amostra estudada			
Gênero		Idade do respondente (em anos)	
Masculino	75,3%	Até 25 anos	7,9%
Feminino	24,7%	Entre 26 à 35 anos	25,8%
Escolaridade		Entre 36 à 45 anos	30,3%
Ensino fundamental	2,2%	Entre 46 à 55 anos	28,1%
Ensino médio	22,4%	Acima de 55 anos	7,9%
Ensino superior	40,6%		
Pós-graduação	34,8%		
Número de funcionários da empresa		Faixa de faturamento da empresa (em milhões)	
Até 19 funcionários	30,3%	Até 2,4 milhões	29,2%
De 20 a 99 funcionários	37,1%	De 2,4 a 16 milhões	36%
De 100 a 499 funcionários	13,5%	De 16 a 90 milhões	16,9%
Acima de 500 funcionários	19,1%	De 90 a 300 milhões	6,7%
		Acima de 300 milhões	11,2%
Tempo de atuação da empresa no mercado (em anos)		Ramo de atividade da empresa	
Até 10 anos	19,1%	Indústria	36%
Entre 10 e 25 anos	32,6%	Comércio	44,9%
Entre 26 e 50 anos	39,3%	Serviços	19,1%
Acima de 50 anos	9%		

Fonte: elaborado pelas autoras.

Com relação à verificação da consistência interna dos construtos da pesquisa, utilizou-se como referência a medida de Alfa de Cronbach. Os resultados apresentados na Tabela 2 indicam que todos os construtos apresentam consistência interna, uma vez que o Alfa de Cronbach apresenta valores superiores ao mínimo aceitável de 0,70 (Hair et al., 2009).

Tabela 2. Alfa de Cronbach dos construtos analisados

Construto	Alpha de Cronbach
Estilo de Liderança Transformacional	0.8839200
Desempenho Organizacional	0.8833084
Resiliência - Orientação conceitual	0.9118599
Resiliência - Sentido construtivo	0.9011373
Resiliência - Agilidade improvisada	0.8578952
Resiliência - Preparação comportamental	0.9114963
Resiliência - Segurança psicológica	0.9546527
Resiliência - Rede de recursos	0.8331611

Fonte: elaborado pelas autoras.



Para verificar a adequação à análise fatorial (Williams, Onsman & Brown, 2010), foi utilizado o teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Segundo Kaiser e Rice (1974), enquanto fatores acima de 0.70 são adequados, abaixo de 0.50 são inaceitáveis. Na Tabela 3, os resultados do teste de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) estão apresentados e indicam que todos os construtos são adequados conforme é estabelecido pela literatura.

Tabela 3. Teste KMO de adequação da amostra

Construto	Fator Kaiser Meyer Olkin
Estilo de Liderança Transformacional	0.8362622
Desempenho Organizacional	0.7544922
Resiliência - orientação conceitual	0.8885397
Resiliência - sentido construtivo	0.8140586
Resiliência - agilidade improvisada	0.7862404
Resiliência - preparação comportamental	0.8442086
Resiliência - segurança psicológica	0.8371519
Resiliência - rede de recursos	0.6795024

Fonte: elaborado pelas autoras.

Outro teste de adequação para a análise fatorial é o teste de esfericidade de Bartlett, que tem como hipótese nula que a matriz de correlação entre as variáveis é a matriz identidade, ou seja, as variáveis não estão correlacionadas entre si implicando na impossibilidade de se usar a análise fatorial. O valor-p de todos os construtos foi menor que 0,01, portanto a hipótese nula foi rejeitada para todos eles (Hair et al., 2009). Assim, a partir destes testes verificou-se que a análise fatorial é adequada.

Por conseguinte, para cada construto foi conduzida uma análise fatorial. Como critério de escolha do número de fatores por construto foi adotado o *scree* teste (Cattell, 1966) e autovalores maiores que 1 ( $EV > 1$ ) (Kaiser, 1960).

Peterson (2000) considera que variância explicada acima de 50% é aceitável e não há nenhum ponto de corte estabelecido na literatura. A Tabela 4 apresenta a variância explicada, bem como o número de fatores.

Tabela 4. Variância explicada

Construto	Número de fatores	Variância explicada
Liderança Transformacional	1	68.34%
Desempenho Organizacional	1	75.04%
Resiliência - Orientação conceitual	1	73.98%
Resiliência - Sentido construtivo	1	77.38%
Resiliência - Agilidade improvisada	1	63.84%
Resiliência - Preparação comportamental	1	69.55%
Resiliência - Segurança psicológica	1	88.07%
Resiliência - Rede de recursos	1	75.51%

Fonte: elaborado pelas autoras.

A partir dos seis fatores de resiliência, construiu-se um único fator denominado Resiliência Organizacional por meio da análise fatorial. Deste modo, procedeu-se novamente o teste de adequação à análise de fatores KMO que resultou em 0.8487227 e o valor-p do teste de esfericidade



de Bartlett foi menor que 0,01, indicando a adequação dos dados. A partir da análise do *scree plot* e do método dos autovalores menores que 1, foi definida a extração de apenas um fator.

A Tabela 5 apresenta os coeficientes de correlação entre os construtos, os valores de alfa de Cronbach que informam acerca da confiabilidade do modelo, bem como a variância total explicada. Observa-se que existem associações positivas entre liderança transformacional e desempenho organizacional (0,40,  $p < 0,001$ ), corroborando com as citadas pesquisas de Avolio (2004) e Dumdum (2013). Também há relação estatisticamente significativa e positiva, entre liderança transformacional e resiliência organizacional (0,68,  $p < 0,001$ ), semelhante ao resultado verificado por Odeh et al. (2021). Acerca da associação entre desempenho organizacional e resiliência organizacional, o modelo de correlação aponta a existência de relação significativa e positiva (0,55,  $p < 0,001$ ), corroborando com resultados apresentados por Kumari e Sangwan (2015) e Tamanna e Sharma (2020).

Tabela 5. Correlação entre as variáveis

Descrição	Liderança Transformacional	Desempenho organizacional	Resiliência organizacional
Liderança transformacional	1		
Desempenho organizacional	0.40***	1	
Resiliência organizacional	0.68***	0.55***	1
Variância total explicada	68.34%	75.04%	46.06% <sup>1</sup>
Alfa de Cronbach	0.884	0.883	0.942

Fonte: elaborado pelas autoras.

\*\*\* =  $p < 0,001$ .

<sup>1</sup> = este fator explica 62,26% da média da variância explicada por cada fator de resiliência.

Além disso, a análise fatorial para o construto de resiliência organizacional apresentou variância total explicada de 46,06%, agrupando as assertivas por fatores de resiliência e posteriormente agrupando estes fatores em um único fator. Para o construto de desempenho organizacional, a variância total explicada é de 75,04%, agrupando as 4 assertivas em um único fator. Finalmente, para o construto de liderança transformacional, a variância total explicada é de 68,34%. Ao observar a consistência interna, evidenciada pelo alfa de Cronbach, verifica-se que todos os resultados são superiores a 0,70, conforme recomendado por Hair et al. (2009), garantindo a confiabilidade dos construtos.

Após as análises de correlação, assim como das medidas que validam o modelo especificado, procedeu-se à análise de regressão, a fim de medir o efeito indireto da Resiliência organizacional na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional percebido pelo gestor.

O modelo de regressão linear apresentou um efeito total estatisticamente significativo ( $p < 0,001$ ) da liderança transformacional no desempenho organizacional, sem considerar o mediador, de 0.403 CI [0.2080, 0.5980] com  $R^2 = 0.1624$  (16,24%). Também apresentou um efeito estatisticamente significativo ( $p < 0,001$ ) da Liderança transformacional na Resiliência organizacional de 0.677 CI [0.5202, 0.8339] com  $R^2 = 0.4584$  (45,84%). O efeito direto, controlado pela Resiliência organizacional, da Liderança transformacional no Desempenho organizacional é de 0.057, o qual não é estatisticamente significativo, diferente de zero, com CI [-0.1856, 0.3006] e  $p = 0,64$ . O efeito da resiliência organizacional no desempenho organizacional é estatisticamente significativo de 0.51, CI [0.2672, 0.7534] e  $p < 0,001$ . O efeito indireto, dado pela diferença entre o





efeito total e o efeito direto é de 0.3455 com CI [0.1636,0.5426]. Assim, o efeito mediado é dado pela expressão:

$$\left(1 - \frac{\text{efeito direto}}{\text{efeito total}}\right) \cdot 100\% = \left(1 - \frac{0.0575}{0.4030}\right) \cdot 100\% = 85,73\%.$$

O resultado mostra que a mediação da resiliência organizacional explica ao menos 85,73% da relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional. A Tabela 6 apresenta os resultados dos efeitos diretos da liderança transformacional e da resiliência organizacional sobre o desempenho organizacional e do processo de mediação da resiliência organizacional na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional conforme cada hipótese de pesquisa.

Tabela 6. Resultados do modelo

	Hipóteses	Coef.	Erro padrão	Valor p	Valor t	Decisão
H1	A liderança transformacional está positivamente associada ao desempenho organizacional.	0,403	0,098	0,000	4,107	Suportada
H2	A liderança transformacional está positivamente associada à resiliência organizacional.	0.677	0.079	0,000	8.581	Suportada
H3	A resiliência organizacional está positivamente associada ao desempenho organizacional.	0.510	0.122	0,000	4.173	Suportada
H4	A resiliência organizacional possui papel mediador na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional.	0.3455	0.099	--*	--*	Suportada

\*modelo de mediação

Nível de significância:  $p < 0,05$

Fonte: Elaborado pelas as autoras.

A respeito da análise do  $R^2$  da relação entre liderança transformacional e desempenho, o valor obtido foi 16,24%. Quanto à relação entre liderança transformacional e resiliência, o poder explicativo do modelo é expresso por  $R^2=45,84\%$ . No que diz respeito à relação entre resiliência e desempenho, o  $R^2$  obtido foi 30,17%. Esses valores de  $R^2$  são todos estatisticamente significativos e a qualidade do modelo foi verificada por meio de análise de resíduos.

Ainda é possível observar que as hipóteses apresentadas foram suportadas. Existem relações estatisticamente significativas e positivas entre liderança transformacional e desempenho organizacional (H1), com coef=0,403 e valor  $p<0,001$ ; entre liderança transformacional e resiliência organizacional (H2) com coef=0,677 e valor  $p<0,001$ ; entre resiliência organizacional e desempenho organizacional (H3) com coef=0,510 e valor  $p<0,001$ ; e a resiliência organizacional possui papel mediador na relação entre liderança transformacional e desempenho (H4) com coef=0,3455, valor  $p < 0,05$ , explicando ao menos 85,73% da relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional.



## 4.2 Discussão dos resultados

Este estudo analisou as relações estabelecidas entre liderança transformacional, resiliência organizacional e desempenho organizacional percebido pelo gestor. Hipotetizou-se uma relação positiva e significativa entre as variáveis apresentadas, e mediação da resiliência organizacional na relação entre liderança transformacional e desempenho organizacional.

As análises realizadas apoiam as inferências de que existem relações positivas e significativas entre liderança transformacional e desempenho organizacional (H1), entre liderança transformacional e resiliência organizacional (H2) e entre resiliência organizacional e desempenho (H3). Esses resultados corroboram com pesquisas anteriores (Avolio et al., 2004; Kumari et al., 2015; Rex et al., 2013; Suryaningtyas, Sudiro, Troena & Irawanto., 2019; Odeh et al., 2021).

O resultado mais significativo deste estudo é verificado pela atuação da resiliência organizacional como variável mediadora da relação entre liderança transformacional e desempenho. Tal resultado pode ser explicado pelo fato da liderança transformacional ser orientada para relacionamentos interpessoais com ênfases na motivação inspiradora, no estímulo intelectual e na consideração individualizada (Derue et al., 2011; Groves & LaRocca, 2011; Shaaban & Sherien M. Shehata, 2019). Desta forma, cria-se um ambiente propício para o desenvolvimento da resiliência organizacional tanto na perspectiva ativa quanto passiva (Lengnick-Hall et al., 2011). Por conseguinte, a associação entre a liderança transformacional e resiliência organizacional interfere no desempenho.

Além disso, é possível afirmar que tanto a liderança transformacional quanto a resiliência em ambiente organizacional podem ser intencionalmente produzidas. A liderança transformacional pode ser desenvolvida por meio de orientação relacional (Derue et al., 2011; Shaaban & Sherien M. Shehata, 2019) e a resiliência organizacional pode ser produzida por meio de capacidades cognitivas, comportamentais e contextuais (Lengnick-Hall et al., 2011; Lengnick-Hall & Beck, 2005). Dessa forma, gestores podem influenciar os resultados de suas organizações por meio da manipulação consciente dessas variáveis.

## 5 Conclusão

Este estudo buscou examinar as relações existentes entre liderança transformacional, resiliência organizacional e desempenho organizacional percebido pelo gestor. A partir do referencial teórico apresentado e de uma pesquisa empírica com 89 gestores/gerentes de 89 empresas de porte médio e grande localizadas na cidade de Cianorte (PR) e em sua região, foi possível evidenciar uma relação positiva e significativa entre liderança transformacional, resiliência organizacional e desempenho, sendo que a resiliência tem papel mediador nessa relação.

Estudos apresentados na literatura de negócios e mencionados neste trabalho, apontam a liderança transformacional como antecedente do desempenho. Outro elemento constantemente associado ao desempenho é a resiliência organizacional, definida em termos da capacidade de uma organização absorver complexidades e emergir de uma situação de crise mais forte e com um maior repertório de ações antes do evento estressor (Lengnick-Hall et al., 2011; Lengnick-Hall & Beck, 2005; Wang et al., 2017).

As pesquisas anteriores comumente apontam relação positiva entre resiliência e



desempenho (Beuren et al., 2021; Kumari et al., 2015; Suryaningtyas et al., 2019; Odeh et al., 2021). Da mesma forma, também foram encontradas evidências de relação positiva entre liderança transformacional e desempenho, corroborando assim os resultados aqui obtidos (Aryee et al., 2012; Avery & Bergsteiner, 2011; Avolio et al., 2004b; Dum Dum et al., 2013). Para além das observações anteriores, este estudo evidenciou que a resiliência organizacional exerce papel mediador na relação entre liderança transformacional e desempenho.

Do ponto de vista gerencial, este estudo apresenta evidências que permitem supor que uma busca intencional por associar liderança transformacional e resiliência organizacional irá resultar em desempenho positivo na organização. Do ponto de vista acadêmico, foi ampliada a literatura acerca dos temas propostos, principalmente fazendo análises empíricas. Além disso, houve o achado de uma relação de mediação até então não observada.

Uma limitação da pesquisa é a definição da amostra por conveniência, o que torna difícil a generalização dos resultados. Pesquisas futuras podem tratar o levantamento de forma longitudinal, principalmente considerando o contexto pandêmico vivido entre os anos de 2020/2021, a fim de verificar a mediação da resiliência em um período de extrema incerteza e crise econômica. Sugere-se que pesquisas futuras abordem a questão a partir de outros construtos de estilo de liderança, e a inclusão de outras variáveis que possam explicar as causalidades existentes.

## Referências

- Andersson, T., Cäker, M., Tengblad, S., & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45.
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.
- Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, 52(23), 6918-6937.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1-25.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.





- Barasa, E., Mbau, R., & Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491–503.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1988). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7, 21–31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership, organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554.
- Beuren, I. M., & Santos, V. D. (2019). Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30, 307-323.
- Beuren, I. M., dos Santos, V., & Theiss, V. (2021). Organizational resilience, job satisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-p (ahead-of-print).
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.
- Carden, L. L., Maldonado, T., & Boyd, R. O. (2018). Organizational resilience: a look at McDonald's in the fast food industry. *Organizational Dynamics*, 47(1), 25–31.
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate behavioral research*, 1(2), 245-276.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of applied psychology*, 78(1), 98.
- Darlington, R. B., & Hayes, A. F. (2017). *Regression analysis and linear models*. New York, NY: Guilford.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7–52.
- Dumdum, R. U., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: the road ahead 10th anniversary edition* (B. J. Avolio & F. J. Yammarino (eds.); p. iii).
- Espejo, M. M. S. B. (2008). *Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva*



*contingencial: uma abordagem multivariada*. Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Fernandes, H. R., Fleury, M. T. L. & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 1-18.

Faia, V. S., & Vieira, V. A. (2018). Efeitos moderadores duplos e triplos e plots em análise de regressão. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11(4), 961-979.

Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. D., & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*.

Filimonau, V., Derqui, B., & Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102659.

Fogaça, L. T. F. B. (2019) *A influência da autoeficácia nos estilos de liderança, no uso do orçamento e no desempenho: estudo sob a ótica da Teoria Social Cognitiva*, Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, PR, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.uem.br:8080/jspui/handle/1/5706>.

Groves, K. S., & LaRocca, M. A. (2011). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511–528.

Guerra, A. R. (2007). *Arranjos entre fatores situacionais e sistemas de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência*. Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria básica-5*. Amgh Editora.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.

Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and transactional leadership and followers' achievement goals. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 413–425.

Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual review of ecology and systematics*, 4(1), 1-23.

Hollnagel, E., Woods, D. D., & Leveson, N. G. (Eds.). (2006). *Resilience engineering: concepts and precepts*. UK: Ashgate Publishing.

Hosseini, S., Barker, K., & Ramirez-Marquez, J. E. (2016). A review of definitions and measures of system resilience. *Reliability Engineering and System Safety*, 145, 47–61.



- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and psychological measurement*, 20(1), 141-151.
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and psychological measurement*, 34(1), 111-117.
- Kinast, P. C., Fernanda, L. F., Chaves, M. A. R., Fonseca, L. M. A., & Erlich, R. L. M. (2018). *Gestão do desempenho organizacional*. Sagah, Porto Alegre.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Kumari, P., Studies, M., Campus, K. G., & Campus, I. I. (2015). A study on impact of resilience capacity on job performance of executives in the pharmaceutical industry. *International Journal of Management and Social Sciences Research Sd*, 4(4), 27–34.
- Lebas, M., & Euske, K. (2002). 5 A conceptual and operational delineation. *Business performance measurement: theory and practice*, 65.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738–757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- Müller-Stewens, B., Widener, S. K., Möller, K., & Steinmann, J. C. (2020). The role of diagnostic and interactive control uses in innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 80, 101078.
- Neitzke, A. C. A. (2015) *A coexistência de Apolo e Dionísio: influência da estratégia e do estilo de liderança no design e uso do orçamento sob a égide da Teoria Contingencial*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná. Curitiba, PR, Brasil. Recuperado de <http://hdl.handle.net/1884/41177>.
- Odeh, R. B. M., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R., & Alshurideh, M. T. (2021). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Pavão, J. A. (2016) *A influência da estratégia, tecnologia e inovação na gestão dos custos da qualidade e no desempenho: um levantamento em empresas do APL de confecções*. Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, PR, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.uem.br:8080/jspui/handle/1/5870>.
- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. *Marketing letters*, 11(3), 261-275





- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289-1326.
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A., & Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6(1), 11-28.
- Shaaban, S., & Shehata, M. S. M. (2019). The impact of resilience on performance under transformational and transactional leadership. *Organizational Cultures: An International Journal*, 19(2), 33–46.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.
- Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Eka, A. T., & Dodi, W. I. (2019). Organizational resilience and organizational performance: Examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 6104.
- Tamanna & Sharma, S K. (2020). Do resilient organizations enhance organizational performance? *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9, 3610-3612.
- Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2017). Resilience, leadership and work engagement : the mediating role of positive affect. *Social Indicators Research*, 132(2), 699–708.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: the mann gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.
- Williams, B., Onsmann, A., & Brown, T. (2010). Exploratory factor analysis: a five-step guide for novices. *Australasian journal of paramedicine*, 8(3).