

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO

Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Paula Maria Pereira Rodrigues Lopes

Liderança Virtuosa, Comprometimento Organizacional e Desempenho Individual

2013



Instituto Politécnico do Porto
Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão
Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Liderança Virtuosa, Comprometimento Organizacional e Desempenho Individual

Paula Maria Pereira Rodrigues Lopes

Orientação Científica: **Professor Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de
Recursos Humanos

Vila do Conde
Setembro, 2013

Resumo Curricular

Paula Maria Pereira Rodrigues Lopes é Licenciada e Mestre em Sociologia pela Faculdade de Letras da Universidade do Porto e pós graduada em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos pela Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão do Instituto Politécnico do Porto.

Iniciou o seu percurso profissional em junho de 2005 numa Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD) de luta contra a pobreza e a exclusão social, exercendo funções de Agente de Desenvolvimento Local e Coordenadora Pedagógica de Formação. Exerceu essas funções durante aproximadamente três anos e meio, tendo em Novembro de 2008, assumido, na mesma organização, a responsabilidade de acompanhamento de um projeto de Formação-Ação para Entidades da Economia Social cofinanciado pelo Programa Operacional Potencial Humano do Quadro de Referência Estratégico Nacional (POPH, QREN).

De setembro de 2009 a junho de 2010 exerceu funções de técnica superior numa Instituição Particular de Solidariedade Social vocacionada para o apoio social à população idosa.

Desde junho de 2010 até à presente data integra a equipa de profissionais do Serviço de GRH do Centro Hospitalar Póvoa de Varzim/Vila do Conde, E.P.E, onde é responsável pela gestão da informação e indicadores de recursos humanos, assumindo ainda a responsabilidade de assegurar a substituição da responsável do serviço nas suas ausências e impedimentos.

Participa em eventos formativos sempre que considera que estes, pela sua pertinência, podem contribuir para o desenvolvimento das suas competências pessoais, sociais e profissionais, e, conseqüentemente para a melhoria do seu desempenho.

Agradecimentos

A elaboração desta dissertação de mestrado, tarefa entusiasmante mas igualmente árdua e exigente não seria possível sem o apoio e colaboração de um conjunto de pessoas e entidades. Por essa razão, quero expressar a minha gratidão a todos aqueles que de uma forma ou de outra contribuíram para a concretização deste projeto.

Desde logo, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Manuel Salvador, orientador desta pesquisa, pela sua inteira disponibilidade, pelo constante acompanhamento, apoio e motivação, assim como pelos valiosos ensinamentos, críticas e sugestões, determinantes na realização da presente investigação.

Ao Professor Doutor Arménio Rego - profundo conhecedor da temática da liderança – pela prontidão com sempre respondeu às diversas solicitações dos seus sábios conselhos, sobretudo quando o rumo deste projeto parecia retraído perante um caminho bifurcado.

A todas as entidades, amigos e conhecidos que colaboraram na disseminação do instrumento de recolha de dados. Sem a sua preciosa colaboração esta etapa inalienável a qualquer investigação teórico-empírica nunca poderia ter sido levada a cabo.

À minha entidade patronal, na pessoa na minha líder - Fátima Serrão, exemplo de líder virtuoso -, pela flexibilidade que me facilitou na gestão do tempo de trabalho, possibilitando que, em determinadas fases, me pudesse dedicar mais intensamente a este trabalho, apoiando, deste modo, e incondicionalmente, este meu investimento académico e profissional. Enquanto amiga, agradeço-lhe pelo companheirismo, pela cumplicidade e pela partilha de conhecimentos, pontos de vista, angústias e frustrações, incentivos e motivações.

Por fim, mas obviamente, não menos importante, às pessoas que diariamente me acompanham, e que tolerando a minha ansiedade e falta de disponibilidade, me motivam, disciplinam, apoiam, incentivam: a minha família! A esta devo um agradecimento muitíssimo especial pelo suporte facultado perante os desafios que a vida me tem desafiado a agarrar, sendo este, inquestionavelmente, um deles. Assim, muito obrigada à minha Mãe, Rosa, ao marido, José, à minha irmã, Ana, ao meu cunhado, António, e ao meu sobrinho, Afonso... por tudo!!!

Resumo

Num mundo hipercompetitivo, a afirmação da virtuosidade tem enfrentado consideráveis resistências, sendo mesmo considerada como sinónimo de fraqueza ou ingenuidade. Todavia, e perante evidências dos potenciais perigos do exercício da liderança desprovido de valores, ética e moralidade, elevam-se as vozes em defesa de uma liderança virtuosa, capaz de aportar contributos significativamente positivos às organizações e seus colaboradores. Partindo desta premissa, esta investigação teve como objetivo analisar, com base nas percepções dos liderados, o impacto da liderança virtuosa no comprometimento organizacional, assim como o contributo deste último no desempenho individual.

Sustentados numa metodologia quantitativa, inquirimos, numa primeira fase, 113 liderados provenientes de organizações localizadas no território português, com vista a apurar quais as virtudes que mais valorizavam num líder. Os dados para o teste de hipóteses foram recolhidos através da aplicação de uma bateria de testes junto de 351 liderados, também a exercer funções em organizações a operar em Portugal.

Os resultados sugerem que as percepções dos liderados em torno de três dimensões de virtuosidade da liderança (liderança baseada em valores, perseverança e maturidade) contribuem para o comprometimento organizacional, sobretudo nas suas vertentes afetiva e normativa e, que este último, por sua vez, é capaz de influenciar positivamente o desempenho individual.

Palavras-Chave: Liderança Virtuosa; Comprometimento Organizacional; Desempenho Individual.

Abstract

In a hypercompetitive world, the affirmation of virtuosity has faced considerable resistance, even being considered as a synonym for weakness or naivety. However, and before evidence of the potential dangers of exercising leadership devoid of values, ethics and morality, voices rise up in defense of a virtuous leadership, capable to give significantly positive contributions to organizations and their employees. Starting from this premise, this research aims to analyze, based on perceptions of the followers, the impact of virtuous leadership in organizational commitment, as well as the contribution of the latter on individual performance.

Sustained on a quantitative methodology, we inquired, in a first phase, 113 employees from organizations located in the Portuguese territory, in order to ascertain which the virtues most valued in a leader. The data for hypothesis testing were collected using a battery of tests with 351 employees, taking part also in organizations operating in Portugal.

The results suggest that the employees perceptions, around three dimensions of leadership virtuosity (values-based leadership, perseverance and maturity), contribute to organizational commitment, especially in its affective and normative dimensions, and the latter, in turn, is able to positively influence individual performance.

Keywords: Virtuous Leadership, Organizational Commitment, Individual Performance.

Índice

Resumo Curricular	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Índice	vii
Índice de Tabelas	ix
Índice de Figuras.....	xi
Índice de Apêndices.....	xii
Lista de Abreviaturas	xiii
INTRODUÇÃO	1
PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
Capítulo I – Evolução Teórica dos Estudos Sobre Liderança.....	5
1.1 Conceito(s) de Liderança.....	5
1.2 Principais Teorias de Liderança.....	7
1.2.1 Abordagem dos traços.	7
1.2.2 Abordagem comportamental.....	8
1.2.3 Abordagem contingencial.	10
1.2.4 Teorias neocarismáticas.	12
1.2.6 Questões contemporâneas sobre a liderança e teorias emergentes.	14
Capítulo II - A Virtuosidade na Liderança	20
2.1 Virtudes e Virtuosidade: Enquadramento Concetual	20
2.1.1 Definição de virtude.....	20
2.1.2 Classificação das virtudes.....	21
2.1.3 Virtuosidade Organizacional.	27
2.2 O Impacto Organizacional da Virtuosidade	29
2.2.1 O impacto organizacional da virtuosidade mediado pela ação do líder.	33
Capítulo III – O Comprometimento Organizacional.....	35
3.1 Comprometimento organizacional: delimitação concetual	35
3.2 O comprometimento organizacional como um fenómeno multidimensional: antecedentes e consequências.....	36
PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO	41

Capítulo IV – Opções Metodológicas.....	42
4.1 Pergunta de partida, objetivos e hipóteses teóricas	42
4.2 Variáveis em estudo.....	43
4.3 Instrumentos de medida.....	44
4.3.1 Incursões exploratórias.	44
4.3.2.Bateria de Testes.	45
4.4 Procedimento.....	54
4.5 Caracterização da amostra	55
Capítulo V – Apresentação e Discussão dos Resultados	57
5.1 Resultados do Questionário de Avaliação Prévia das Virtudes do Líder	57
5.2. Resultados do Teste de Hipóteses	58
5.2.1. Resultados do Teste da Hipótese 1.	58
5.2.2. Resultados do Teste da Hipótese 2	62
5.2.3. Resultados das Análises Exploratórias.	65
5.3. Discussão dos Resultados	69
5.3.1 As virtudes do líder mais valorizadas pelos liderados.....	69
5.3.2 A Liderança Virtuosa como preditora do Comprometimento Organizacional.	70
5.3.4 O Comprometimento Organizacional como preditor do Desempenho Individual.	72
5.3.5 A Liderança Virtuosa, o Comprometimento Organizacional e o Desempenho Individual em função das Variáveis Demográficas.....	74
5.3.6 A Liderança Virtuosa, o Comprometimento Organizacional e o Desempenho Individual em função das Variáveis Profissionais.....	76
5.4. Limitações do Estudo	79
CONCLUSÕES	81
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
APÊNDICE	93
ANEXOS	95

Índice de Tabelas

Tabela 1 - <i>Definições de Liderança</i>	6
Tabela 2 - <i>Classificação das Virtudes segundo Rego e Cunha (2011)</i>	24
Tabela 3 - <i>Modelos Multidimensionais</i>	36
Tabela 4 - <i>Variáveis em Análise</i>	43
Tabela 5 - <i>Lista de Instrumentos Utilizados no Estudo, Autores e Objetivos</i>	44
Tabela 6- <i>Resultados da Análise Fatorial dos Itens do QLV (25 Itens) (n=351)</i>	47
Tabela 7 - <i>Resultados da Análise Fatorial dos Itens do CO (16 Itens) (n=321)</i>	50
Tabela 8 - <i>Resultados da Análise Fatorial dos Itens do CO (13 Itens) (n=321)</i>	51
Tabela 9 - <i>Resultados da Análise Fatorial dos Itens do DIAR (6 Itens) (n=318)</i>	53
Tabela 10 - <i>Características Demográficas da Amostra Total (n=351)</i>	55
Tabela 11 - <i>Priorização das Virtudes do Líder Segundo a Importância Percebida (n=113)</i>	57
Tabela 12 - <i>Estatísticas Descritivas para as Variáveis da LV e CO (n=351)</i>	58
Tabela 13 - <i>Resultados dos Coeficientes de Correlação de Pearson entre LV e CO (n=351)</i>	59
Tabela 14 - <i>Regressão Linear Simples da LV no CO Total (n=320)</i>	60
Tabela 15 - <i>Regressão Linear Simples das Variáveis da LV no CO Afetivo (n=321)</i>	60
Tabela 16 - <i>Regressão Linear Simples da LV no CO Normativo (n=321)</i>	61
Tabela 17 - <i>Regressão Linear Simples das Variáveis da LV na Variável Comprometimento Organizacional Instrumental (n=320)</i>	61
Tabela 18 - <i>Estatísticas Descritivas para a DIAR e AD (n=318)</i>	62
Tabela 19 - <i>Resultados dos Coeficientes de Correlação de Pearson entre o CO, o DIAR e AD (n=318)</i>	63
Tabela 20 - <i>Regressão Linear Simples da CO na Variável DIAR_Total (n=318)</i>	63
Tabela 21 - <i>Regressão Linear Simples da CO no DIAR (n=318)</i>	64
Tabela 22 - <i>Regressão Linear Simples das Variáveis do Comprometimento Organizacional na variável Grau de Concordância com a Classificação Obtida na Última Avaliação de Desempenho (n=228)</i>	64
Tabela 23 - <i>Resultados do Teste t para Amostras Independentes para o CO_Total e CO_Afetivo, por Idade</i>	65
Tabela 24 - <i>Resultados do Teste t para Amostras Independentes para CO_Total, CO_Afetivo e CO_Instrumental, por Estado Civil</i>	66
Tabela 25 - <i>Resultados do Teste t para Amostras Independentes para CO_Instrumental,</i>	

<i>DIAR_Total e DIAR_Extraorganizacional, por Nível de Escolaridade</i>	<i>66</i>
<i>Tabela 26 - Resultados do Teste t para Amostras Independentes para CO_Afetivo, DIAR_Total e</i>	
<i>DIAR_Extraorganizacional, por Antiguidade na Organização</i>	<i>68</i>

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> O modelo de três componentes do comprometimento organizacional	38
---	----

Índice de Apêndices

Apêndice 1. <i>Características Profissionais da Amostra Total (n=351)</i>	94
---	----

Lista de Abreviaturas

ACP – Análise de Componentes Principais

AD – Avaliação de Desempenho

CO – Comprometimento Organizacional

COA - Comprometimento Organizacional Afetivo

COM - Comprometimento Organizacional Normativo

COI - Comprometimento Organizacional Instrumental

DIAR – Desempenho Individual Autorreportado

DIAR_EO – Desempenho Individual Autorreportado Extraorganizacional

DIAR_IO - Desempenho Individual Autorreportado Intraorganizacional

KMO – Kaizer-Meyer Olkin

LV – Liderança Virtuosa

QLV – Questionário da Liderança Virtuosa

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública

Introdução

Na vida das organizações e das pessoas, a liderança ocupa, indubitavelmente, um lugar de destaque. Enquanto processo que influencia a motivação dos colaboradores, o seu desempenho e o seu contributo para a prossecução dos objetivos organizacionais, a liderança influencia, em última instância, a produtividade e a competitividade da empresa.

Em termos conceptuais, desde os primeiros autores que se debruçaram sobre esta temática, temos assistido à proliferação de investigações científicas, as quais têm permitido significativos avanços no conhecimento sobre este fenómeno. A definição de liderança atualmente predominante no seio da comunidade científica, aponta-a como um processo de interação entre líder e liderados, através do qual o líder influencia o grupo para o alcance de um objetivo comum e benéfico a este e à organização. “É a liderança que despoleta a energia e o esforço no sentido do alcance de uma missão comum...” (Palma, Lopes & Bancaleiro, 2011, p. 70), desta dependendo, em boa parte, o sucesso organizacional.

Neste sentido, e perante a atual conjuntura de grande instabilidade e incerteza, cada vez mais se afigura como crucial a identificação dos fatores que podem contribuir para exercício de uma liderança eficaz, correlacionando-os com as potenciais consequências para o desempenho organizacional.

Não obstante ser hoje consensual que a liderança eficaz não é produto apenas do líder, mas também dos seus seguidores e do contexto ou situação, afigura-se igualmente como incontornável que sob a figura do líder recaí particular responsabilidade. Rego e Cunha (2011) defendem que o líder pode contribuir cabalmente para o sucesso das equipas e das organizações “desde que dotados de virtudes e forças psicológicas como a coragem, a humildade, a perseverança, a integridade, a prudência, a curiosidade, a vitalidade, a autoconfiança e a paixão” (p. 29). Por virtudes entende-se “disposições ou inclinações dos indivíduos, orientadas para fazer o bem e que se aperfeiçoam com o hábito” (Rego e Cunha, 2011). Diversos autores apontam para o relevo das virtudes enquanto características distintivas essenciais na eficácia dos líderes, cujo desempenho é determinante na criação de vantagens competitivas para a organização (Rego, Cunha & Clegg, 2010). Embora a existência destas virtudes não sejam, por si só, suficientes para o sucesso do organizacional, estas aumentam, no médio e longo prazo, as probabilidades dos líderes serem bem-sucedidos e obterem melhores resultados.

Estudos demonstram ainda que, entre outros contributos, a liderança condiciona o

comprometimento dos colaboradores na organização. O comprometimento organizacional envolve o grau com que um trabalhador, no desempenho das suas funções, está cognitivamente, emocionalmente e psicologicamente ligado à organização, consubstanciando-se na sua intenção de nela permanecer a trabalhar. O empenhamento tem sido apontado como uma vantagem competitiva para as atuais organizações, que concorrem no mercado global e fortemente competitivo, porquanto colaboradores comprometidos estão mais motivados, empenham-se e envolvem-se mais no seu trabalho e nos objetivos da organização, produzem mais e são mais leais (Palma, Lopes & Bancaleiro, 2011).

Considerando o impacto da liderança no desempenho de uma organização e a mais-valia do comprometimento organizacional e a relevância das virtudes para uma liderança eficaz, o objeto da nossa pesquisa centra-se no estudo da relação entre liderança virtuosa e empenhamento organizacional, procurando responder à seguinte pergunta de partida: *Em que medida a liderança virtuosa contribui para o reforço do empenhamento organizacional?*

Desta interrogação de partida emanam os seguintes objetivos de pesquisa:

- Compreender em que medida uma liderança assente em virtudes pode favorecer o comprometimento organizacional;
- Analisar o impacto do comprometimento organizacional no desempenho dos liderados.

A pertinência do objeto de estudo desta pesquisa remete essencialmente para três fatores centrais.

Antes de mais, a profusa literatura vem demonstrando que a liderança é um dos fatores mais determinantes no comportamento de uma organização, influenciando, de modo dinâmico, sobre a interação individual e organizacional (Obiwuru, Okwu, Akpa, & Nwankwere, 2011). Por essa razão, qualquer reflexão em torno do fenómeno da liderança, proporciona um contributo capital para qualquer organização.

Concomitantemente, as manifestações organizacionais de virtuosidade e suas consequências, tanto para os indivíduos como para as organizações, continuam subdesenvolvidos teórica e empiricamente (Rego, Ribeiro & Cunha, 2009). As virtudes e a virtuosidade organizacional têm estado ausentes quer do discurso empresarial quer do mundo académico. No atual mundo hipercompetitivo, a virtuosidade facilmente cai para último plano na escala de prioridades organizacionais, raramente se reconhecendo “a enorme valia da prática das virtudes para o exercício eficaz da liderança” (Rego & Cunha, 2011, p. 23). No entanto - como diversos escândalos da vida empresarial, política e financeira o demonstram -, as práticas de gestão desprovidas de virtudes podem gerar efeitos traumáticos sobre a

reputação e desempenho de líderes, liderados e organização no seu todo (Rego & Cunha, 2011). Neste contexto, este estudo pretende contribuir para reafirmar a relevância do exercício da liderança norteada por virtudes como a gratidão, a honestidade, a integridade, o perdão, a humildade, a humanidade ou a justiça. Virtudes muitas vezes ausentes do quotidiano organizacional, mas que pelo seu impacto na promoção do desenvolvimento económico, social e do bem-comum, se revestem de uma importância crítica para as empresas e para a sociedade.

Por fim, dado o impacto do empenhamento na criação de vantagens competitivas para uma organização, afigura-se-nos também como pertinente o contributo que este estudo pode representar para o conhecimento científico, na medida em que relaciona este fenómeno determinante no desempenho de uma organização com outro de suma importância: a liderança.

No que respeita à estrutura, o presente trabalho encontra-se dividido em duas grandes partes. A primeira parte, precedida de uma introdução, é dedicada ao enquadramento teórico e é constituída por três capítulos, no decorrer dos quais apresentamos a revisão da literatura efetuada em torno da evolução teórica da liderança, da virtuosidade da liderança e do comprometimento organizacional. Na segunda parte, apresentamos, em dois capítulos, o estudo empírico. Num destes capítulos apresentamos as opções metodológicas, as hipóteses teóricas, as variáveis em análise, os instrumentos de recolha de dados e a caracterização da amostra. No outro descrevemos os resultados que a recolha de dados nos permitiu obter, seguindo-se a sua análise e interpretação à luz dos principais contributos teóricos de outros autores. Este último capítulo inclui um ponto dedicado à consideração das principais limitações que se podem apontar a esta investigação. Terminamos com apresentações das conclusões e recomendações quer para futuras pesquisas quer para a prática de gestão de recursos humanos.

PARTE I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Capítulo I – Evolução Teórica dos Estudos Sobre Liderança

1.1 Conceito(s) de Liderança

O impacto da liderança no desempenho dos indivíduos e das organizações justifica o marcado interesse de investigadores e profissionais de diversos setores de atividade em esmiuçar os contornos desta temática. O seu contributo enquanto fator crítico de (in)sucesso na performance organizacional é consistentemente reconhecido pela literatura (Huang & Hsu, 2011), pelo que se afigura como um tema clássico nos estudos organizacionais e da gestão (Cunha & Rego, 2005). Aliás, esta atenção particular pelo estudo da liderança existe desde sempre, já que os primeiros registos sobre a eficácia da liderança remontam à emergência da civilização.

Não obstante a prolixa literatura desenvolvida em torno do tema (ou talvez em virtude da mesma), não existe uma definição única e consensual de liderança. Inúmeras definições e conceções de liderança têm sido apresentadas em incontáveis ensaios e discussões. Na verdade, existem quase tantas definições de liderança, quantos os autores que se debruçaram sobre esta problemática (Bass, 1990, citado em Cunha & Rego, 2005). Esta pluralidade conceptual reflete divergências profundas sobre o significado de liderança, apontando diferentes caminhos de reflexão e investigação, e originando diferentes interpretações dos resultados das pesquisas. Embora possa originar algum desconforto nos gestores e estudantes que pretendam saber o que é a liderança e, particularmente, como liderar com eficácia, importa encarar esta diversidade como uma fonte de conhecimento, que nas suas diferentes perspetivas pode favorecer uma compreensão mais global do fenómeno (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2007). Uma das definições de liderança frequentemente citada é a definição de liderança proposta pela equipa GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness*), que apresenta a liderança como “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House, Javidan, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman & Dickson, 1999, p. 184).

A título exemplificativo, e de modo a potenciar uma melhor compreensão do conceito, apresentamos algumas definições de liderança (ver Tabela 1).

Tabela 1
Definições de Liderança

Autor(es)	Definição de Liderança
Fidler (1965, p. 115)	“A liderança é uma relação pessoal onde um indivíduo dirige, coordena e supervisiona outros no desempenho de tarefas comuns.”
Hersey e Blanchard (1988, citados por Cunha & Rego, 2005, p. 21)	“A liderança é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou grupo no sentido de deles obter esforços que permitam o alcance de metas numa dada situação. Trata-se, portanto, de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais.”
Yukl (1998, p. 5)	“A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização.”
Lourenço (2000, p. 122)	“(…) a liderança pode ser entendida como um processo multidimensional de influência que ocorre/ emerge nos grupos e através do qual os indivíduos que a exercem influenciam o grupo em direcção ao progressivo desenvolvimento da sua maturidade”.
Hogan e Kaiser (2005, citados por Cunha et al., 2007, p. 332)	A liderança remete para a capacidade de convencer os membros de uma equipa a abdicar dos seus interesses individuais em prol de um objetivo comum.

Com frequência, as definições de liderança tendem a concentrar-se na personalidade do líder, no seu comportamento, nos efeitos da liderança e no processo de interação entre líder e liderado. Concomitantemente, da diversidade de definições sobre liderança é possível identificar alguns elementos comuns que apontam para a liderança como processo de influência e persuasão que visa a mobilização de outros indivíduos em prol de um objetivo comum e que envolve a definição de uma estratégia, a condução e a orientação das atividades. O processo de influência subjacente à liderança constitui, aliás, o aspeto central comum a grande parte das conceptualizações da temática. Destaca-se igualmente o fato de alguns autores salientarem que o processo da liderança depende não somente do líder, mas também dos seus seguidores e de outras variáveis situacionais (Hersey e Blanchard, 1988, citados por Cunha & Rego, 2005).

Nesta investigação, sustentamo-nos na definição, supracitada, de liderança sugerida pela equipa GLOBE dada a sua simplicidade e facilidade de compreensão, e visto focar aqueles que aqueles que são considerados, por muitos dos teóricos, os aspetos distintivos da liderança, a saber: a capacidade de (1) influenciar o(s) outro(s); (2) de suscitar comprometimento nos liderados e (3) de os capacitar para um contributo mais eficaz em prol do sucesso

organizacional. Até ao momento presente, o conceito de liderança passou por vários estádios, sobre os quais nos debruçaremos de seguida.

1.2 Principais Teorias de Liderança

Embora o estudo da liderança somente tenha assumido um carácter mais sistemático no século XX, a verdade é que, desde que existem registos históricos que é possível encontrar evidências de abordagens a esta temática (Cunha & Rego, 2005). As teorias da liderança tentam compreender os fatores envolvidos na emergência da liderança, na sua natureza e nas suas consequências (Bass, 2008). O facto de ser um tema sobejamente estudado, e sob diferentes perspetivas, originou uma literatura volumosa, que plena de diferentes conceções, se pode afigurar como confusa e por vezes contraditória (Robbins, 2004). Por conseguinte, como linha orientadora nesta investida pelas teorias da liderança, ancoramo-nos, essencialmente, nas revisões elaboradas por Jesuíno (1999), Cunha e Rego (2005) e Cunha et al. (2007).

1.2.1 Abordagem dos traços.

As primeiras abordagens da liderança incidiram sobre os traços de personalidade do líder universal (Cunha & Rego, 2005). No período compreendido entre aproximadamente o início do século XX e a 2.ª Guerra Mundial, as teorias sobre a liderança apontavam para a existência de características inatas, estáveis e distintivas que permitiam ao líder evidenciar-se dos seus subordinados e atuar com eficácia independentemente da situação ou contexto. Estas primeiras investigações reconheciam os líderes como grandes homens, acreditando-se que estes indivíduos eram líderes naturais, dotados de traços específicos e únicos que outros não possuíam. A preocupação central das investigações norteadas por esta perspetiva teórica, resume-se à identificação dos traços e qualidades pessoais inerentes ao líder e de carácter universal, sejam eles traços físicos (e.g. estatura, aparência), características de personalidade (e.g. autoestima, autoconfiança, estabilidade emocional) ou aptidões (e.g. inteligência, fluência verbal), que uma vez identificados, seriam passíveis de medição por forma a distinguir líderes de não líderes e líderes eficazes dos ineficazes (Cunha et al., 2007). Por essa razão, a aposta incidia, na seleção de líderes, não se vislumbrando qualquer necessidade de investimento na sua formação.

Não obstante a relevância destes traços, estas características são meramente indicadoras na definição do perfil de liderança, e todas em conjunto não são necessariamente garantia de maior eficácia (Lourenço & Ilharco, 2007). Jesuíno (1999) ressalva que “a identificação de

traços universais apenas significa que certas características pessoais estão presentes em todas as situações de liderança e de forma alguma que exista um perfil do líder universal” (p.53).

1.2.2 Abordagem comportamental.

Ao verificar-se que os traços de personalidade são escassamente preditores da eficácia dos líderes, este modelo - que predominou até ao período entre as duas grandes guerras -, foi sendo, progressivamente, desacreditado. A reação a esta constatação traduziu-se no surgimento de teorias comportamentalistas que, embora críticas da abordagem centrada nos traços, não abandonam a determinação em identificar o líder universal. O foco das investigações centra-se, a partir daí, nos comportamentos, procurando descobrir não “como são os líderes eficazes”, mas antes “o que fazem os líderes eficazes” (Rego & Cunha, 2005), ou seja, aquilo que o líder faz e não o que o líder é (Jesuino, 1999). Os trabalhos desenvolvidos nesta senda, devem, em boa parte, a sua génese e envergadura aos programas de pesquisa desenvolvidos na *Ohio State University* e na *University of Michigan*, sustentados, por sua vez, nos estudos pioneiros sobre os estilos de liderança iniciados por Kurt Lewin em 1938 (Jesuino, 1999).

Iniciados em 1945, os *estudos de Ohio* demandavam a identificação dos estilos comportamentais de liderança eficaz. Através da observação de uma ampla gama de comportamentos observáveis, identificaram duas dimensões relevantes nos comportamentos dos líderes: a *Consideração* e a *Estruturação* (Jesuino, 1999). O fator *Consideração* traduz-se numa maior probabilidade do líder fomentar relações amistosas no trabalho, caracterizadas pela confiança e pelo respeito para com os subordinados. O fator *Estruturação* reflete-se numa postura mais interventiva do líder na definição das atividades do grupo, designadamente através do planeamento, comunicação ou estabelecimento de prazos. Derivando da combinação entre o grau de estrutura e o grau de consideração, os estudos de Ohio identificam quatro quadrantes dos estilos de liderança: Estruturação baixa e Consideração baixa; Consideração elevada e Estruturação baixa; Estruturação elevada e Consideração baixa; Estruturação elevada e Consideração elevada. Algumas evidências empíricas sugerem que a maior eficácia se encontra associada à combinação de consideração elevada e estruturação elevada, estilo popularizado na literatura como *hi-hi*. “O líder ideal seria então aquele que estabelece boas relações com os subordinados e que, ao mesmo tempo, desempenha um papel activo no planeamento e direcção das actividades do grupo” (Jesuino, 1999, p. 66).

Os *Estudos de Michigan*, desenvolvidos por teóricos como Katz, Maccoby e Morse (1950), investiram na identificação das características dos comportamentos do líder relacionadas com

a eficácia do seu desempenho, tendo destacado duas grandes categorias de comportamentos: orientação para as pessoas e orientação para as tarefas. O líder orientado para as pessoas valoriza o relacionamento social, agindo de forma amistosa e apoiante para com os seus colaboradores e demonstrando preocupação com os seus interesses e necessidades. O líder orientado para as tarefas enfatiza o aspeto técnico e concentra a sua atenção na concretização dos objetivos (Cunha et al., 2007). Kahn e Katz (1953, citados por Jesuíno, 1999) concluíram que os grupos altamente produtivos eram liderados por indivíduos mais orientados para as pessoas do que para o trabalho. As conclusões dos estudos de Michigan apontam, pois, para uma relação entre um comportamento mais orientado para os colaboradores, elevada produtividade do grupo e maior satisfação no trabalho (Robbins, 2004).

Ainda no enquadramento das abordagens comportamentais, Likert (1961, 1967), aprofunda os estudos sobre liderança, distinguindo quatro estilos típicos: autocrático explorador, autocrático benevolente, consultivo e democrático/ participativo. Num extremo, situa-se um estilo caracterizado pela desconfiança, centralização das decisões no topo, comunicação vertical e descendente, relacionamentos distantes, medo e ameaças. No extremo oposto, o estilo é marcado pelos relacionamentos amistosos e de confiança, pela tomada de decisões participada e descentralizada, onde a comunicação flui em todas as direções e a motivação assenta predominantemente nas recompensas (Jesuíno, 1999; Cunha et al., 2007). Likert defende quando mais participativas forem as organizações, mais eficazes são capazes de se revelar, pois maior será a sua produtividade e a satisfação dos seus colaboradores (Jesuíno, 1999).

Com base nas pesquisas anteriores, Blake e Mouton (1985) expõem, uma das abordagens mais divulgadas sobre os estilos de liderança: a chamada *Grelha de Gestão*. Este modelo cruza, numa matriz bidirecional, a orientação para as pessoas com a orientação para as tarefas. Das diferentes combinações resultantes destacam-se: 1. O líder anémico: pouco sociável e parcamente esforçado no desempenho das tarefas; 2. O líder simpático: altamente sociável, coloca o foco da sua preocupação nas pessoas, em detrimento da execução das tarefas; 3. O líder autocrático: de estilo diretivo e pouco afável, privilegia a orientação para a produção e para a tarefa. 4. O líder intermédio: moderada e equitativamente centrado quer nas pessoas quer nas tarefas. 5. O líder integrador: com forte preocupação quer com as pessoas quer com as tarefas, reconhecendo a contribuição das primeiras no êxito das segundas. Ao orientar os seus comportamentos por ambas as vertentes, conjugando os deveres do trabalho com as aspirações humanas, o líder integrador é considerado o mais eficaz (Cunha et al., 2007). Um

líder marcadamente mais orientado para uma das vertentes em detrimento da outra, seria, por conseguinte, um líder menos eficaz.

Enquadrados neste quadro teórico que persegue a identificação do estilo ideal e universal de liderança, numerosos estudos chegam, contudo, a resultados dissonantes, ora confirmando ora infirmando as teses sustentadas pelas teorias universais. Esta variabilidade é, em grande parte, responsável pelo surgimento de abordagens alternativas que procuram analisar a eficácia da liderança não apenas a partir das características de personalidade ou comportamentais do líder, mas também levando em linha de conta as características da situação em que a liderança é exercida.

1.2.3 Abordagem contingencial.

Nos anos 60, surge uma nova abordagem ao conceito de liderança com a introdução de uma nova variável: a situação. É retomado o interesse pelos traços do líder, mas ressalvando que não existe um perfil de líder universalmente eficaz, mas antes que diferentes situações, colaboradores e culturas organizacionais exigem diferentes perfis de liderança. De acordo com esta perspetiva, a eficácia da liderança resulta de uma adequada articulação entre os traços do líder e as características da situação, pelo que, em termos práticos, o domínio desta abordagem se traduz na procura de especialistas situacionais, ou seja, líderes que se revelam particularmente competentes em situações específicas.

De entre a panóplia de teorias enquadradas na abordagem situacional, House & Adytia (1997) destacam as seguintes: teoria do “caminho-meta”, a teoria da contingência da liderança, a teoria dos recursos cognitivos, a teoria normativa e a teoria situacional da liderança. Não obstante o valioso contributo de todas elas, neste enquadramento analisaremos somente as mais frequentemente citadas na literatura, a saber: o modelo contingencial de Fiedler e a teoria situacional de Hersey e Blanchard.

O *Modelo Contingencial de Fiedler* assenta na premissa de que o desempenho do grupo é contingencial, dependendo da interação dos estilos de liderança e da favorabilidade das situações para o líder. Para classificar os estilos de liderança, Fiedler (1965) desenvolveu a escala LPC (*Least preferred co-worker*), convidando os inquiridos a identificar o seu colega menos preferido (aquele com quem tem maior dificuldades em trabalhar) e a cotá-lo em diversos atributos, tais como a cooperação, a afabilidade ou a tolerância (Robbins, 2004). Da média das respostas resulta o nível de LPC. A um LPC elevado, corresponde um estilo orientado para as relações humanas. A um LPC baixo corresponde um estilo orientado para as tarefas. A lógica de Fiedler é de que os indivíduos que avaliam o colaborador menos preferido

em termos relativamente positivos disfrutaram de uma maior satisfação nos relacionamentos interpessoais enquanto os que o avaliam de modo relativamente negativo obtêm a satisfação através do desempenho das tarefas (Cruz, Nunes & Pinheiro, 2010). O segundo fator de maior relevo na teoria de Fiedler é conhecido por situações favoráveis ou variáveis do meio envolvente, as quais condicionam a influência que o líder consegue exercer sobre o grupo. A relação líder-membros, a estrutura das tarefas e o poder formal determina a “favorabilidade” das situações (Cruz et al., 2010). A situação é tanto mais favorável quanto melhores forem as relações líder-membros (aumentando a probabilidade dos membros aderirem às diretivas do líder), a posição de poder do líder (sendo-lhe mais fácil influenciar os colaboradores), e a estruturação da tarefa (proporcionando ao líder maior facilidade para dirigir os seus colaboradores e monitorar o seu desempenho). O modelo sustenta que, em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis os líderes mais orientados para as tarefas seriam mais eficazes; enquanto a orientação para as pessoas se revela mais propícia em situações intermédias, ou seja, moderadamente favoráveis (Cunha et al. 2007; Teixeira, 2005).

A *Teoria Situacional de Hersey e Blanchard* postula que o estilo de liderança mais eficaz varia de acordo da maturidade dos subordinados, aqui entendida como a capacidade de estabelecer objetivos ambiciosos mas realistas, aliada à vontade e capacidade de responsabilização, à formação e à experiência, não remetendo, pois, para caraterísticas gerais de personalidade. Esta é determinante na adequação dos comportamentos do líder em função dos quatro estilos de liderança propostos pelos autores: comando (elevada orientação para as tarefas, reduzida orientação para as pessoas), orientação (elevada orientação para as tarefas e para as pessoas), apoio (reduzida orientação para as tarefas e elevada orientação para as pessoas) e delegação (reduzida orientação para as tarefas e para as pessoas) (Teixeira, 2005). À medida que a maturidade dos colaboradores aumenta, o líder deverá reduzir a sua orientação para a tarefa em prol do relacionamento (Jesuíno, 1999). O estilo de liderança deve, pois, ser suficientemente dinâmico e flexível para se ajustar continuamente à motivação, capacidade e experiência dos colaboradores, bem como às suas necessidades e às caraterísticas da situação.

Mérito das abordagens situacionais, é hoje consensual que os comportamentos que se revelam eficazes numa dada situação poderão não o ser noutra. Contudo, Cunha e Rego (2005) alertam para os potenciais riscos desta abordagem camaleónica, se o líder, de forma consciente e voluntária, se guia exclusivamente, pelas características da situação, podendo daí advir efeitos perversos como o enfraquecimento da confiança entre líder e liderados, com as

consequentes implicações nefastas no empenho e desempenho dos últimos. É precisamente na defesa pelo respeito e dignidade dos colaboradores que emergem as teorias que sustentam a imprescindibilidade da ética e da integridade na conduta do líder.

1.2.4 Teorias neocarismáticas.

De acordo com House e Aditya (1997), em meados da década de 70 assiste-se a uma mudança de paradigma com o surgimento das teorias neocarismáticas, que Bryman designou, em 1993, de “Novas Teorias da Liderança” (Bryman, 1993, citado por House & Aditya 1997). A ênfase dos comportamentos simbólicos e emocionalmente apelativos dos líderes, a tentativa de explicar como certos líderes são capazes de conseguir níveis extraordinários de comprometimento por parte dos seus liderados e o esvaziamento da complexidade teórica da liderança são questões centrais nestas teorias (Robbins, 2004).

De entre estas, uma das teorias mais célebres é a teoria da *Liderança Carismática*. A palavra carisma, de origem grega, significa “dom de inspiração divina”. No contexto das teorias da liderança, o termo remete para a influência do líder fundada nas percepções dos seus seguidores, que, ao observarem determinados comportamentos, lhe atribuem capacidades heroicas e extraordinárias (Cunha et al., 2007; Robbins, 2004). Aqui a liderança é, pois, atribuída, só existindo um líder porque os liderados o reconhecem como tal, pelo que as investigações prosperaram na demanda da identificação dos fatores que motivam tal atribuição (Lourenço & Ilharco, 2007). Debatia-se se resultaria dos atributos particulares do indivíduo, das características da situação ou da interação de ambos. Atualmente, é esta última hipótese que reúne maior consenso entre os teóricos, postulando-se que a atribuição do carisma resulta interação complexa de cinco elementos: 1. A existência de qualidades excepcionais num determinado indivíduo; 2. Uma crise social ou uma situação de desespero; 3. Uma visão radical ou promissora apresentada como solução para essa crise; 4. Um conjunto de seguidores atraídos pelas qualidades excepcionais do líder e crentes na sua visão; e 5. Os sucessos sucessivamente alcançados por essa pessoa na gestão de situações de crise, que permitem validar as suas qualidades e a sua visão (Cunha et al., 2007).

De entre as inúmeras teorias desenvolvidas em torno do tema, a de House (1997) é uma das mais representativas (Cunha et al., 2007). Foca essencialmente quatro aspetos: traços do líder, comportamentos do líder, situações facilitadoras e efeitos sobre os seguidores. No que respeita aos traços do líder carismático, o autor destaca a dominância, a forte necessidade de poder, uma elevada autoconfiança, e uma forte convicção na moralidade das suas crenças. Em termos de comportamentos, o líder carismático atua de modo a promover uma imagem de

competência junto dos seus seguidores, a atribuir significado ao seu trabalho, a inspirar nestes a imitação dos seus comportamentos, a instigar a confiança no seu desempenho e a fomentar um sentimento de missão comum, conduzindo-os a um esforço acrescido. Consequentemente, os seguidores acreditam na retidão das convicções do líder, partilham dessas crenças, aceitam-no inquestionavelmente, nutrem um sentimento de afeição em relação a ele, sentem a vontade de lhe obedecer, identificam-se emocionalmente com a missão que lhes é atribuída, perfilham de objetivos ambiciosos e acreditam ser capazes de contribuir para o sucesso da missão do grupo.

Vários outros estudos evidenciam os efeitos da liderança carismática sobre os liderados. Muitos destes concluem existir uma relação de causalidade positiva entre liderança carismática e elevados índices de desempenho e de satisfação dos liderados (Robbins, 2004).

Uma outra corrente de pesquisa emerge dos trabalhos de Burns (1978, citado por Cunha et al., 2007) e do seu “discípulo” Bass (1985 citado por Cunha et al., 2007), introduzindo os conceitos de *Liderança Transformacional e Transacional*. O conceito de liderança transformacional tem a sua génese nos trabalhos de Burns (1978) e refere-se ao processo através do qual os líderes são capazes de inspirar os seus seguidores no sentido da transcendência dos seus próprios interesses em prol dos objetivos da organização. Apelando a valores como justiça, liberdade, humanismo e paz, são capazes que provocar efeitos motivacionais extraordinários e desempenhos elevados (Cunha et al., 2007; Robbins, 2004). Na senda dos estudos de Burns, Bass (1985) vem enriquecer o conhecimento teórico sobre a matéria, discernindo liderança transacional de liderança transformacional. Na liderança transacional o líder procura conduzir os liderados no sentido de metas estabelecidas, em troca de determinadas recompensas, baseadas no reconhecimento das necessidades e interesses dos liderados com o propósito de mobilizaram o seu desempenho (Cunha et al., 2007; Robbins, 2004). Já a liderança transformacional atenta às necessidades de desenvolvimento de cada um dos liderados, ajudando-os a superarem-se. A confiança, lealdade e entusiasmos que são capazes de provocar nos liderados dispõem-nos a dar o máximo de si pelos objetivos do grupo e da organização (Cunha et al., 2007).

Ainda que distintos, estes dois tipos de liderança são também complementares e ambos podem revelar-se eficazes, em função da situação concreta. Bass considera o estilo transformacional particularmente útil em períodos de fundação organizacional e mudança, enquanto o transacional adequa-se mais a períodos de evolução lenta e ambientes estáveis (Cunha et al., 2007).

Robbins (2004) afirma que a liderança transformacional “é construída *em cima* da liderança transacional” (p. 319) dado que os níveis de esforço e desempenho que permite obter superam os obtidos pela abordagem transacional. Diversos estudos, onde os líderes transformacionais foram avaliados como mais eficazes que os transacionais, corroboram a superioridade da liderança transformacional sobre a transacional. De um modo geral, as evidências indicam que a liderança transformacional está mais fortemente correlacionada com índices mais baixos de rotatividade, maior produtividade e maior satisfação dos colaboradores (Robbins, 2004).

Mais recentemente, na literatura organizacional, introduziu-se a abordagem à *Liderança Transcendental*, que pode ser considerada uma forma vigorosa de liderança transformacional autêntica (Cunha et al., 2007). O líder transcendental é um líder servidor, transacional e carismático. O seu espírito de serviço é fruto das suas virtudes e do hábito adquirido na interação com os colaboradores. A eficácia dos líderes transcendentais deve-se, em boa parte, ao seu marcado *locus* de controlo interno, suportado numa focalização espiritual que os conduz no sentido da valorização de uma dinâmica imaterial em detrimento de uma dinâmica material. Tal permite-lhes lidar com maior facilidade com situações stressantes e instigar melhores desempenhos nos seus colaboradores (Cunha et al., 2007). Os seguidores de líderes transcendentais, além de impulsionados por motivações extrínsecas e intrínsecas, identificam-se com uma “causa”. Agem altruisticamente e de modo transcendental, inspirado por um líder íntegro, empenhado e competente. Agem proativamente em prol da organização. Adotam comportamentos de cidadania organizacional, são empenhados e leais, procuram gerir construtivamente eventuais conflitos, são capazes de manifestar discordância e de denunciar situações potencialmente prejudiciais para a organização.

1.2.6 Questões contemporâneas sobre a liderança e teorias emergentes.

A realidade social e económica contemporânea faz emergir, no atual panorama científico sobre a liderança, um conjunto de questões cuja relevância se tem vindo a evidenciar na resposta aos desafios atuais, de entre as quais destacamos a inteligência social, a liderança partilhada, a multiculturalidade/ liderança transcultural, o *coaching* e a liderança centrada em valores (Cunha et al., 2007; Goleman, 2000; Robbins, 2004; Hernandez, Eberly, Avolio & Johnson, 2011). De entre as questões atualmente em emergência no debate teórico sobre a liderança, Robbins (2004) distingue a *Inteligência Emocional*, salientando que mais que a inteligência básica, os conhecimentos técnicos, a capacidade analítica ou até a criatividade, a inteligência emocional afigura-se como o preditor mais consistente de um exímio desempenho

do líder. Sobretudo nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e nas funções que exigem um elevado grau de interação social, as capacidades de inteligência emocional do líder são determinantes na sua eficácia. Robbins (2004) refere ainda que a inteligência emocional dos grandes líderes incorpora cinco elementos-chave - *autoconsciência*, *autogestão*, *automotivação*, *empatia* e *habilidades sociais* – que, conjugados, permitem “ao indivíduo tornar-se uma estrela do desempenho” (p. 322).

Outra das questões tem a ver com o fato de diferentes situações e contextos poderem exigir do líder a adoção de diferentes estilos, e que o domínio sobre algum deste poderá não estar à altura exigível. Como resposta, Goleman (2000) adianta que o líder pode constituir uma equipa, rodeando-se de indivíduos que possuam os diferentes estilos que se lhe poderão reclamar. Desta estratégia deriva o conceito de *Liderança Partilhada*, onde a tónica se desloca do líder para os membros da equipa que contribuem para o processo global de liderança. Para o líder seja capaz de promover a liderança dos seus seguidores deve, antes de mais, ser um modelo, um exemplo de liderança; agir mais como treinador do que como líder tradicional; adotar uma postura facilitadora, consultiva e apoiante; encorajar o estabelecimento de objetivos; promover o pensamento positivo; reforçar positivamente os comportamentos de liderança; promover as equipas geridas; e facilitar uma cultura profícua ao desenvolvimento deste tipo de equipas. Vários estudos sugerem que estas equipas podem ser bem-sucedidas e promover a satisfação, motivação e comprometimento dos seus elementos (Cunha et al., 2007).

Outra das variáveis a ter em conta no exercício da liderança, pela sua natureza contingencial, é a cultura. Como é sabido, o que é desejável ou mesmo aceitável numa determinada cultura poderá não o ser noutra. Também as expectativas dos liderados são determinadas pelas condições culturais, pelo que o estilo de liderança se deve ajustar em função das mesmas. Por exemplo, os estilos manipulador e autocrático são compatíveis com um acentuado grau de distância ao poder, enquanto o participativo tende a ser mais eficaz em culturas em que essa mesma distância é menor (Robbins, 2004). O tópico da *Multiculturalidade/Liderança transcultural* assume particular relevância no mundo globalizado em que vivemos e que coloca os líderes permanentemente em contacto com pessoas de culturas diversas, não só no exterior, como dentro do seu próprio país. Por envolver matérias como a gestão de conflitos, estratégias de negociação, comunicação verbal e não-verbal, perceções de justiça, valores éticos, competências comunicacionais, o grau de relevância da posição hierárquica e da autoridade, entre outras, a liderança num contexto multicultural

afigura-se um complexo desafio, todavia crucial. É, pois, fundamental, que o líder possua sensibilidade cultural e competências relacionais transculturais, sendo capaz de compreender as particularidades de cada cultura (Cunha et al., 2007).

Um outro aspeto que tem vindo a assumir grande destaque, não só na literatura, como no seio das práticas empresariais é o *Coaching*. Ao nível da liderança, embora em termos práticos o recurso ao *coaching* seja precedente, apenas recentemente assumiu lugar de relevo em termos teóricos. Existindo múltiplas definições de *coaching*, socorremo-nos da definição de Rego, Cunha, Oliveira & Marcelino (2004) que afirmam que o *coaching* corresponde a atuações do líder nortadas pelo valor supremo de ajudarem os outros a trilharem o seu próprio caminho de auto-desenvolvimento. O *coaching* apoia os indivíduos no seu desenvolvimento, suportado na descoberta quer dos seus pontos fortes, e da forma de os capitalizar, quer das suas debilidades, e da forma de as superar (Urrutikoetxea, 2003, citado por Cunha et al., 2007). Neste cenário, os comportamentos do *coach* assentam num conjunto de valores, destacando-se o autodesenvolvimento, respeito e autonomia.

Finalmente, destacamos a *Liderança Centrada em Valores*, a qual emerge no contexto de recentes escândalos e exemplos de condutas impróprias de determinadas figuras de relevo da liderança e que reforçaram a atenção da opinião pública em geral e da comunidade científica em particular sobre as questões da moralidade, retidão, valores e integridade no exercício da liderança (Hernandez et al., 2011). São precisamente essas ideias que um conjunto emergente de teorias da liderança procuram incorporar. Desse, e considerando os objetivos desta pesquisa, distinguimos a liderança ética, a liderança espiritual e a liderança autêntica.

A *Liderança Ética* é definida como correspondendo à demonstração de uma conduta normativamente apropriada nas ações pessoais e nas relações interpessoais, bem como à promoção desse tipo de conduta nos seguidores através da comunicação bilateral e da tomada de decisão partilhada (Brown, Treviño, & Harrison, 2005, citados por Hernandez et al., 2011). Líderes éticos atuam como modelo do comportamento apropriado, recorrendo a recompensas e punições para estimular a conduta ética (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003, citados por Kalshoven, Hartog, & Hoogh, 2011). Brown et al. (2005, citado por Hernandez et al., 2011) postulam que é mais provável que os liderados se comportem eticamente quando o seu líder demonstra comportamentos, atitudes e valores éticos. A adoção de comportamentos e atitudes éticas que deriva da imitação do líder é capaz de contribuir para a diminuição de eventuais comportamentos contraproducentes no trabalho. No que aos mecanismos da liderança diz respeito, a *Teoria Ética* focaliza-se essencialmente nos traços, nos

comportamentos e na cognição. Os comportamentos éticos são considerados cruciais para se ser um líder ético. Somente através de tais comportamentos e da veiculação, por via da comunicação, de altos padrões éticos, os seguidores percebem o seu líder como ético. Esta teoria argumenta ainda que certos traços da personalidade do indivíduo, tais como a credibilidade ou a empatia, aumentam a probabilidade desse mesmo indivíduo ser considerado uma pessoa de moral (Brown & Treviño, 2006, citados por Hernandez et al., 2011).

Marco ainda de maior relevo no modo de pensar a liderança é a introdução da teoria da *Liderança Espiritual* (Fry, 2003; Reave, 2005, citados por Hernandez et al., 2011). Tradicionalmente a espiritualidade vinha sendo deixada à margem do domínio científico. Todavia, sucessivas pesquisas demonstraram que valores espirituais como integridade, honestidade e humildade se encontram positivamente relacionadas com a eficácia da liderança. Tal fato atraiu a atenção das teorias motivacionais para o desenvolvimento de um modelo de causalidade que relaciona os valores, atitudes e comportamentos do líder aos resultados organizacionais através da realização das necessidades espirituais dos liderados. A teoria da liderança espiritual concentra-se na espiritualidade do líder e na sua capacidade para responder às necessidades espirituais dos seguidores. O princípio chave desta teoria é a convicção de que líderes e seguidores possuem necessidades de sobrevivência espiritual que engloba necessidade de vocação (fazer a diferença) e de associação (ser compreendido e apreciado no seio do grupo). Os líderes espirituais criam uma visão que garante que os seguidores percebem um significativo contributo do seu trabalho (respondendo à necessidade de vocação) e desenvolve uma cultura organizacional baseada num amor altruístico onde cada um respeita e se preocupa com os outros (preenchendo a necessidade de associação). Segundo Hernandez et al. (2011) o trilha dos caminhos da sobrevivência espiritual é preditor de um incremento do comprometimento organizacional dos seguidores e da sua produtividade.

Esta teoria integra, como mecanismos da liderança, traços e comportamentos. Integridade, honestidade e humildade são consideradas qualidades essenciais da personalidade de um líder, que lhe permitem construir confiança e credibilidade e alcançar consistência entre o que é e o que faz. Estas qualidades traduzem-se em comportamentos tais como a demonstração de respeito pelos outros, o tratamento justo, a expressão de preocupação e amor altruísta e a apreciação do contributo dos outros (Reave, 2005; Fry, 2003, citados em Hernandez et al., 2011).

Finalmente, abordemos aquela que tem sido a teoria mais explorada dentro das teorias da liderança centrada nos valores: a *Liderança Autêntica* (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005, citados por Hernandez, 2011). A liderança autêntica é descrita como o conhecimento de si mesmo e o comportamento em sintonia com o verdadeiro *self* (e.g., Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005; May et al., 2003; Sparrowe, 2005, citados por Kalshoven et al., 2011). Esta teoria baseia-se na premissa de que o conhecimento de quem se é, do que se acredita e dos valores que se defende, materializada numa atuação consonante com essas crenças e valores (autêntica) influencia positivamente as atitudes e os comportamentos dos seguidores no trabalho. A influência dos líderes autênticos é potencialmente capaz de extravasar o âmbito dos resultados organizacionais, fazendo-se igualmente sentir sobre o contexto social mais amplo, na medida em que líderes autênticos são capazes de despertar uma identificação pessoal dos seguidores consigo próprio e ainda destes com o grupo, que se crê ser passível de favorecer os seus níveis de esperança, confiança, emoções positivas e otimismo (Avolio et al., 2004). Ao atuar como um modelo positivo, o líder autêntico contribui para a existência de seguidores autênticos (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Embora a teoria da liderança autêntica frequentemente se circunscreva à análise da autenticidade exclusivamente na perspetiva do líder, no seu núcleo enfatiza uma aproximação à díade da liderança. Avolio e Gardner (2005), por exemplo, discutem a importância duma relação autêntica entre líderes e liderados que sustente o alcance de objetivos comuns e o mútuo desenvolvimento. Avolio et al. (2004) postulam que líderes autênticos induzem otimismo nos seguidores ao primeiramente identificarem-se com eles, sugerindo que é da interação entre líderes e liderados que resulta a liderança. Finalmente, Gardner et al. (2005) argumentam que são os liderados que classificam o líder como autêntico.

Os mecanismos de liderança envolvidos nesta teoria são, essencialmente, os comportamentos, cognições e afetos. A modelagem é um dos comportamentos chave através do qual líderes e liderados estabelecem uma relação de liderança. A conquista da confiança, esperança, otimismo e a identificação dos seguidores apresentam uma componente cognitiva. Adicionalmente, a ideia de que a liderança autêntica envolve o tratamento imparcial da informação pessoal relevante utilizada para gerar uma representação precisa de si mesmo, evidencia a importância das cognições como um mecanismo quer para líderes quer para seguidores. Finalmente, a componente afetiva da liderança autêntica pode ser identificada nas discussões sobre a inteligência emocional, o contágio emocional e as componentes afetivas de

identificação com um líder ou com o grupo (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005).

As diversas abordagens acima explanadas correspondem a diferentes perspetivas de análise sobre a liderança, cada uma das quais nos fornece diferentes contributos para a compressão de tão complexo fenómeno, pelo que o surgimento e afirmação de uma nova teoria não deve implicar a negligência das anteriores descobertas. Não obstante tal diversidade, é possível destacar um conjunto aspetos:

- Existem determinadas características de personalidade que podem potenciar uma liderança mais eficaz, designadamente autoconfiança, desejo de influenciar os outros, locus de controlo interno, tenacidade e inteligência emocional. Todavia, embora necessárias, estas características não são suficientes;
- Os líderes eficazes preocupam-se tanto com os resultados do trabalho como com os colaboradores;
- Determinados perfis são tendencialmente mais adequados a umas situações do que a outras;
- A flexibilidade comportamental do líder deve-se fazer acompanhar de uma certa prudência, precavendo efeitos nefastos sobre a confiança dos colaboradores;
- O líder apoia os liderados na determinação e trilha do seu percurso de desenvolvimento, ao invés de lhes apontar um caminho por ele pré-definido;
- A conduta do líder deve orientar-se por um conjunto de valores éticos e morais e primar pela exemplaridade.

Capítulo II - A Virtuosidade na Liderança

2.1 Virtudes e Virtuosidade: Enquadramento Concetual

2.1.1 Definição de virtude.

A palavra virtude deriva do latim *virtus* que significa “força” ou “excelência” (Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro, & Cunha, 2013). Desde Aristóteles que repetidamente se refere que a virtude é uma disposição adquirida de fazer o bem (Comte-Sponville, 1995). A virtude ou as virtudes (já que são múltiplas e variadas) são disposições de caráter moral que motivam e orientam o comportamento em direção a fim um fim ético. São “hábitos, desejos e ações que geram bem pessoal e social” (Rego & Cunha, 2011, p. 23). São ainda qualidades que os seres humanos têm o potencial de desenvolver e cultivar através do hábito (Akinci & Sadler-Smith, 2013). Platão e Aristóteles descreveram as virtudes como hábitos, desejos e ações que geram bem pessoal e social (Rego et al., 2013).

A abordagem ao conceito de virtude exige uma incursão, mesmo que breve, à concepção da ética aristotélica (Nodari, 1997). Assim, em jeito de enquadramento, importa antes de mais referir que Aristóteles divide a alma em três partes: duas irracionais (a alma vegetativa/nutritiva e a alma sensitiva) e uma racional (a alma intelectiva). As partes irracionais, em especial a parte sensitiva - na qual residem os impulsos da alma - está, à partida, subordinada ao comando da parte racional. Apesar de poder recusar-se a obedecer quando o seu desejo se torna impermeável à razão, pode igualmente submeter-se à racionalidade, deixando-se dominar por esta. É, pois, no intelecto reside a essência do homem.

É precisamente a partir das partes da alma que Aristóteles faz a dedução das virtudes, dividindo as virtudes em duas classes, fazendo-as corresponder às partes da alma. As virtudes éticas correspondem à parte irracional e as virtudes dianoéticas à parte racional. As virtudes dianoéticas ou intelectuais consistem em disposições da mente que nos permitem conhecer a verdade, correspondendo, pois, ao conhecimento, à compreensão/ intuição e à sabedoria. As virtudes éticas consistem em alienações das nossas emoções que nos ajudam a responder corretamente em situações práticas, como sendo a coragem, a temperança ou a paciência (Akinci & Sadler-Smith, 2013). É sobre as virtudes éticas que recai a responsabilidade de dominar as tendências e os impulsos por si desmedidos (Nodari, 1997).

Esses dois lados da natureza humana encontram-se na virtude do intelecto prático, a prudência, cuja função é perceber e dizer a verdade a propósito do desejo de modo a dirigir corretamente a vida do homem (Akinci & Sadler-Smith, 2013; Nodari, 1997). Virtude ética e

prudência estão intimamente relacionadas, porquanto uma ação só é boa quando prudência e virtude se reencontram. O reencontro do pensamento e do desejo traduz-se na decisão. Uma prática virtuosa exige, pois, uma ação intencionada, uma vontade genuína e deliberada de fazer as coisas bem. Um ato que, por mero acaso, é bom, não é um ato virtuoso. As virtudes nascem, desenvolvem-se e aperfeiçoam-se com a prática. São fruto do exercício e do hábito. Para Aristóteles, as virtudes éticas são passíveis de serem aprendidas, sendo que o hábito de praticar atos virtuosos é que nos torna virtuosos. A virtude ética depende do livre arbítrio de cada um, que dita o esforço que estamos dispostos a fazer para nos tornarmos virtuosos, para subordinar, de modo duradouro, os nossos impulsos irracionais às normativas da razão (Nodari, 1997).

As virtudes são, pois, tendências de atuação adquiridas pelo hábito e que permitem equilibrar os extremos da conduta, da emoção, do desejo e da atitude (Martin & Schinzinger, 1996, citados por Rego et al., 2013). A virtude implica uma justa proporção entre os extremos do excesso e da deficiência. Na doutrina aristotélica, o justo meio está acima dos extremos, representa a sua superação e, por isso, é o ponto mais elevado da afirmação da razão sobre o irracional (Nodari, 1997). Daí a célebre máxima: “a virtude está no meio” (Ribeiro, Rego & Cunha, 2013). Exemplificando, podemos referir que a coragem representa a “média dourada” entre a temeridade e a cobardia, a temperança entre a intemperança e a insensibilidade, a justiça entre o ganho e a perda, ou a amabilidade entre a hostilidade e a adulação (Nodari, 1997; Rego & Cunha, 2011; Rego et al., 2013). Às virtudes compete, pois, chamar à razão a parte irracional do homem, moderando sentimentos, ações ou atitudes que, sem o controle da razão, tenderiam para um ou outro excesso. Como tal, mesmo não sendo o bem supremo, a virtude é condição fundamental à felicidade, porquanto “a alma humana encontra na prática das virtudes, no exercício de suas faculdades racionais, a satisfação mais plena” (Nodari, 1997, p.13).

Recentemente McCullough e Snyder (2000, citados em Shryack, Steger, Krueger & Kallie, 2010) definiram virtude como qualquer processo psicológico que permite a uma pessoa pensar e agir de modo a beneficiar-se a si próprio e à sociedade.

2.1.2 Classificação das virtudes.

Diversas classificações de virtudes têm sido sugeridas. Uma das mais proeminentes, e com maior aceitação no seio académico, é a de Peterson e Seligman (2004), a qual abarca seis virtudes nucleares e vinte e quatro forças de carácter. Os autores definem virtudes como “características nucleares valorizadas pelos filósofos morais e os pensadores religiosos”

(Peterson & Seligman, 2004, citados por Rego et al., 2010, p.13), centrando-se sobre seis categorias basilares – as forças de caráter: sabedoria e conhecimento, coragem, justiça, humanidade, temperança e transcendência. As forças do caráter são “as vias distintivas através das quais as virtudes se manifestam” (Rego et al., 2010, p. 11).

Assim, a virtude da *sabedoria e conhecimento* manifesta-se através de forças como a criatividade, curiosidade, abertura de espírito, amor pela aprendizagem e perspectiva/discernimento; a *coragem* através da valentia, persistência, integridade/ honestidade e vitalidade; a *justiça* através da cidadania, justiça e liderança; a *humanidade* da afeição, benevolência e inteligência social; a *temperança* da compaixão/ perdão, humildade/ modéstia, prudência e autoregulação; e finalmente a *transcendência* manifesta-se através da apreciação da beleza e da excelência, gratidão, esperança, humor e espiritualidade (Peterson & Seligman, 2004, citados por Rego et al., 2010).

Este sistema de classificação foi (e continua a ser) testado através de uma série de pesquisas disponíveis *online*¹. O *Values in Action-Inventory of Strengths* (VIA-IS) consiste num questionário de composto por 240 itens que, com base no autorrelato, dá a conhecer ao inquirido as suas "forças de assinatura", isto é, as forças que este emprega com maior frequência. Peterson também criou um breve levantamento, de 24 itens, onde elenca nominativamente as forças de carácter e pede aos inquiridos que assinalem aquelas às quais, recentemente, têm recorrido com maior frequência. Thun e Kelloway (2011) referem que, apesar do impressionante volume de dados recolhidos, os resultados obtidos através destes instrumentos não permitem avaliar as relações entre as forças de caráter e quaisquer resultados.

Outros estudos, por seu turno, têm ido além da identificação de “forças de assinatura”, para explorar o modo como as forças de caráter afetam as atitudes e comportamentos das pessoas. Brdar e Kashdan (2010, citado em Thun & Kelloway, 2011) descobriram várias forças de caráter associadas a diversos aspetos da vida como a satisfação, vitalidade, autonomia, relacionamento, competência e significado, enquanto um segundo estudo constatou que a expressão da gratidão aumenta a felicidade individual e diminui sintomas de depressão (Seligman et al., 2005, citado em Thun e Kelloway, 2011).

Na literatura sobre comportamento organizacional e gestão escasseiam as referências àquelas que serão as virtudes mais relevantes no perfil de um líder. Kanungo e Mendonça

¹ <http://www.viacharacter.org>

(1996, citados em Rego, Cunha, Costa, Gonçalves & Cardoso-Cabral, 2006) alegam a existência de quatro virtudes fundamentais num líder: a *prudência*, a *justiça*, a *fortaleza/fortitude* e a *temperança*. A *prudência* remete para a consideração ponderada das decisões e da consequência das suas ações para as diversas partes implicadas. A *justiça* corresponde à atribuição ao outro daquilo que lhe é devido, considerando direitos, deveres e interesses dos diversos *stakeholders*. A *fortaleza/fortitude* representa força de espírito e coragem para assumir riscos, para resistir e perseverar perante dificuldades e obstáculos. A *temperança* implica capacidade de autocontrolo e uma gestão adequada do tempo, do esforço e dos recursos. Estas virtudes basilares contribuem para: 1. a definição de um propósito empresarial assente não exclusivamente no lucro; 2. a elevação da autoestima dos colaboradores; 3. a adoção de uma postura paciente, calma e serena perante os problemas; 4. a persistência - não obstinada – face a obstáculos, sem subjugar os padrões éticos aos proveitos; e 5. o desenvolvimento de uma perspetiva que permite deslindar o que é realmente importante.

Outra classificação é proposta por Rego e Cunha (2011) que sugerem dezanove virtudes agrupadas em quatro grandes grupos (Tabela 2) Um primeiro conjunto de virtudes representa o *Eu, vigoroso*: perseverança, autoconfiança, coragem, otimismo e vitalidade – forças interiores que facultam aos líderes a garra necessária para enfrentarem as adversidades e os desafios, bem como agarrarem as oportunidades. O segundo engloba as virtudes do *Eu, apaixonado*, que representam a energia emocional dedicada a algo externo ao líder: vocação e paixão, curiosidade e amor pela aprendizagem, gratidão, propósito e transcendência, e humor. O terceiro – *Eu, temperado* – agrega forças como prudência, integridade, temperança, perdão e humildade, que permitem ao líder lidar convenientemente com os seus impulsos. O quarto tem a ver com o modo como o líder atua enquanto cidadão, membro de uma comunidade ou de um grupo, e refletem o *Eu, ser social e cidadão*: humanidade, justiça, inteligência social e autenticidade. A propósito de cada uma destas virtudes ou forças psicológicas, Rego e Cunha (2001) na senda da doutrina aristotélica - salientam que a virtude está no meio. Ou seja, para que os seus efeitos sejam verdadeiramente virtuosos, devem ser exercidas com prudência e moderação, e de modo não isolado.

Na presente investigação prestamos particular atenção sobre cinco das dezanove virtudes que integram a classificação de Rego e Cunha (2011), a saber: perseverança, integridade, humildade, justiça e inteligência social. Ainda que a perceção do que é ou não virtuoso seja relativa podendo variar em função do povo, da cultura ou da época, a sua delimitação conceptual afigura-se como um pré-requisito à presente abordagem científica.

Tabela 2

Classificação das Virtudes Segundo Rego e Cunha (2011)

Categorias	Virtudes/ forças	O vício do défice	Significado a “média dourada”	O vício do excesso
Eu, vigoroso	Perseverança	Indolência	Determinação na prossecução dos objetivos.	Obstinação
	Autoconfiança	Fraqueza	Crença nas próprias capacidades.	Arrogância
	Coragem	Cobardia	Força moral ou mental.	Audácia imprudente
	Otimismo	Pessimismo irrealista	Tendência para ver o lado positivo da vida.	Otimismo irrealista
	Vitalidade	Marasmo	Energia e garra para enfrentar os desafios.	Desassossego
Eu, apaixonado	Vocação e Paixão	Desinteresse total	Paixão pela atividade (função/ profissão).	Paixão exacerbada e irrealista
	Curiosidade e amor pela aprendizagem	Desinteresse	Desejo de ver, saber e experimentar.	Aventureirismo perigoso
	Gratidão	Ingratidão	Apreciar cada dia como uma dádiva. Capacidade de sentir gratidão, mesmo com experiências negativas.	Excessivo sentimento de dívida
	Propósito e transcendência	Vazio interior	Atribuir significado e sentido ao trabalho.	Alheamento da realidade
	Humor	Tédio	Capacidade de brincar, rir e fazer rir	Inconveniência
Eu, temperado	Prudência	Imprudência irresponsável	Refletir e ponderar as consequências das ações.	Timidez e aversão a qualquer risco
	Honestidade e Integridade	Desonestidade	Atuar de acordo com aquilo que se apregoa. Falar a verdade e sem hipocrisias.	Inflexibilidade
	Temperança	Impulsividade	Capacidade de autocontrolo que permite resistir a comportamentos que visam exclusivamente a obtenção de prazer.	Rigidez excessiva
	Perdão	Espírito de vingança	Capacidade do ofendido se abster de nutrir emoções negativas sobre o ofensor.	Ingenuidade
	Humildade	Arrogância	Capacidade de avaliar sem exageros, o sucesso, e o fracasso. Não se enaltecer com os seus sucessos e reconhecer os sucessos dos outros.	mortificação
Eu, ser social e cidadão	Humanidade	Desrespeitador	Respeitar as pessoas e reconhecer-lhes o direito à liberdade, dignidade, autoestima e felicidade.	Benevolência excessiva
	Justiça	Favoritismo	Respeitar os direitos de cada pessoa, atribuindo a cada um o que lhe é devido.	Equidade excessiva
	Inteligência social	Insensibilidade social e emocional	Compreender e saber gerir as suas próprias emoções e as dos outros, assim como os relacionamentos interpessoais.	Instrumentalização das relações
	Autenticidade	Falsidade	Ser verdadeiro consigo próprio e com os outros, assumindo os seus erros e responsabilizando-se pelas consequências das suas ações.	Transparência imprudente

Fonte: Adaptado de Rego e Cunha (2001), Rego et al. (2013) e Rego, Cunha & Clegg, (2012)

Perseverança

A perseverança resulta da combinação da persistência com a resiliência. Corresponde à capacidade de manter a determinação na prossecução dos objetivos, por longos períodos de tempo, mesmo face a obstáculos e reveses consideráveis (Rego & Cunha, 2011). Tem a ver com terminar o que se começa, persistir no rumo de uma ação apesar dos obstáculos e obter prazer com a conclusão das tarefas. Os líderes perseverantes perseguem objetivos ambiciosos, de longo prazo, com diligência e esforço continuados. Transmitem determinação e alento aos seus colaboradores, desenvolvendo a sua autoconfiança e a sua capacidade de empenho no trabalho. A perseverança representa o meio-termo entre a indolência – que torna o líder incapaz de perseguir os seus objetivos, desistindo facilmente perante a adversidade –, e a obstinação – que entre outros efeitos, o pode levar a persistir no erro (Rego & Cunha, 2011).

Integridade

À semelhança do que acontece com muitos outros, não existe, sobre o conceito de integridade uma definição consensual. Na literatura, termos como integridade, honestidade e consciência, são frequentemente utilizados como sendo sinónimos (Parry & Proctor-Thomson, 2002). Ainda assim, parecem evidenciar-se quatro aspetos distintivos da integridade: integridade como a consistência das palavras e ações, a integridade como a consistência na adversidade, a integridade como fidelidade a si mesmo, e integridade como moral/comportamento ético (Palanski & Yammarino, 2007). O líder íntegro é aquele que atua de acordo com aquilo que apregoa, que fala a verdade e sem hipocrisias, que é transparente e honesto na relação com os outros e que lidera pelo exemplo (Rego & Cunha, 2011).

Segundo Kanungo e Mendonça (1996, citados por Parry & Proctor-Thomson, 2002), a integridade na liderança tem vindo a assumir-se como uma preocupação crescente no seio organizacional. Muitos teóricos organizacionais e profissionais defendem que a liderança sem integridade pode colocar a organização em risco (Morgan, 1993; Mowday et al., 1982; Parry, 1998b; Posner & Schmidt, 1984, citados por Parry & Proctor-Thomson, 2002). Rego e Cunha (2011) afirmam que a integridade do líder se repercute na integridade dos colaboradores, potencia a conquista da sua confiança e lealdade, maior identificação dos liderados com o líder e com a organização, maior comprometimento, menor absentismo, mais felicidade e mais produtividade.

Humildade

A humildade consiste na avaliação realista que o indivíduo faz da sua própria contribuição e da contribuição de outros, juntamente com os fatores causais favoráveis, que tornaram o

próprio sucesso possível (Solomon, 1999, citado por Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Traduz-se na capacidade de avaliar, sem exageros, o sucesso, o fracasso, o trabalho e a vida. Uma pessoa humilde tem autoconfiança, mas não em excesso; tem autoestima, sem ser narcisista. A ausência da humildade não só enfraquece as outras virtudes, como pode levar o líder a tomar decisões imprudentes, a ignorar os fracassos ou os contributos dos outros. Por seu turno, excesso de humildade pode conduzir à perda de credibilidade, de ambição e a comportamentos abusivos por parte dos adversários mais competitivos (Rego & Cunha, 2011). A virtude da humildade situa-se, pois, no meio de dois extremos viciosos: a arrogância e a falta de autoestima (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). Um líder humilde está aberto a novos paradigmas; anseia por aprender com os outros; reconhece suas próprias limitações e erros, procurando corrigi-los; aceita as falhas com pragmatismo; pede conselhos; tem um desejo genuíno de servir; respeita os outros; partilha as honras e o reconhecimento com os colaboradores; aceita o sucesso com simplicidade; não é narcisista e recusa adulação; evita a autocomplacência; e é frugal (Vera & Rodriguez-Lopez, 2004). A humildade (numa combinação paradoxal com uma determinação feroz) é destacada por Jim Collins (2001b) como um dos atributos característicos do líder “nível 5”, que ocupa o topo da hierarquia das capacidades e que, segundo o autor, é decisivo na projeção de uma organização do bom para o ótimo.

Justiça

O conceito de justiça abarca duas dimensões - justiça como conformidade ao direito (*jus*, em latim) e justiça como igualdade ou proporção -, correspondendo esse duplo respeito à *legalidade* e à *igualdade* entre indivíduos (Comte-Sponville, 1999). Enquanto respeito pela igualdade, a justiça traduz-se em reciprocidade, na medida que agimos e sentimos de acordo com o modo como nos tratam. É neste contexto que Rego e Cunha (2011) alegam que quando os colaboradores se sentem justificados respondem com maior satisfação e maior empenho. Viswesvaran e Ones (2002, citados por Rego et al., 2010) acrescentam que através do exemplo e da aprendizagem social, a adoção por parte do líder de comportamentos norteados pelo sentido de justiça é capaz de promover a justiça na organização, daí advindo consequências positivas sobre as atitudes e comportamentos dos colaboradores. A prática da justiça pode até gerar consequências positivas sobre os clientes e os fornecedores, estimulando a celebração de alianças estratégicas e o decréscimo de comportamentos oportunistas (Clark, Adjei & Yancey, 2009; George, 2003; Hornibrook, Fearne, & Lazzarin, 2009; Luo, 2007; Luo, 2008, citados por Rego et al., 2010).

Inteligência social

Karl Albrecht (2005) define inteligência social como a capacidade de conviver bem com os outros, logrando a sua cooperação. Resulta da combinação de sensibilidade para as necessidades e os interesses dos outros, de uma atitude de generosidade e consideração, e de um conjunto de habilidades práticas para interagir com sucesso com diversas pessoas (Albrecht, K., 2005). Rego e Cunha (2011) acrescentam que a inteligência social consiste numa competência que envolve a inteligência emocional (competência para perceber e expressar emoções, compreendê-las, usá-las, e geri-las em si próprio e nas outras pessoas), a inteligência intrapessoal (capacidade de compreensão de si próprio, de automotivação e de autoencorajamento) e a inteligência interpessoal (capacidade de lidar e gerir as emoções dos outros e de desenvolver relacionamentos sociais frutuosos). A crescente complexidade social no seio organizacional aumenta a relevância da inteligência social como um atributo-chave líder. A inteligência social facilita aos líderes a interação, a resolução de problemas e um maior controle da diversidade de domínios sociais complexos e dinâmicos (Zaccaro, 2002). Os líderes socialmente inteligentes são capazes de perceber as emoções dos seus colaboradores, compreender as suas frustrações e necessidades e responder adequadamente, conseguindo, desse modo, mais facilmente influenciá-los e mobilizá-los (Rego & Cunha, 2011).

2.1.3 Virtuosidade Organizacional.

O conceito de virtude, na acessão acima descrita, pode ser considerado tanto como um atributo dos indivíduos (designadamente dos líderes) como das organizações (Cameron & Caza, 2002; Rego, et al., 2013). De acordo com Cameron, Bright e Caza (2004) uma organização virtuosa é aquela que permite e apoia atividades virtuosas - bons hábitos, desejos e ações -, por parte de seus membros. Engloba as ações dos indivíduos, as atividades coletivas, os atributos culturais e outros processos que permitem a divulgação e perpetuação da virtuosidade da organização. Estas organizações favorecem não apenas relações virtuosas entre os seus membros, como também a instigam na própria gestão de pessoas: quando definem a sua estratégia, preocupam-se tanto em ser bons como em fazer o bem; quando desenvolvem um processo de *downsizing*, fazem-no com cuidado e compaixão; quando enfrentam crises, fazem-no com maturidade, sabedoria e tolerância; e mesmo perante dificuldades conseguem florescer (Cameron & Caza, 2002). A virtuosidade organizacional abarca, então, essencialmente duas componentes: a virtuosidade *nas* organizações – que se reporta aos comportamentos transcendentais e elevados dos seus elementos – e a virtuosidade *através* das organizações – que remete para as características destas que estimulam e potenciam a prática

e perpetuação da virtuosidade pelos seus membros (Bright, Cameron, Caza, 2006; Cameron, 2003; Cameron et al., 2004).

Cameron et al. (2004) advertem que a virtuosidade não se traduz numa condição de tudo ou nada, pois nem os indivíduos nem as organizações são completamente virtuosos ou não virtuosos, nem são virtuosos o tempo todo. Para além disso, não existe um único indicador de medição da mesma. Ainda assim, três atributos-chave podem ser associados ao construto de virtuosidade: a *bondade moral*, o *impacto humano* e *melhoria social*.

Primeiro, a virtuosidade está associada à *bondade moral*, que representa aquilo que é bom, correto e merecedor de granjeio. Associa-se ao que Aristóteles denomina de bens de primeiro desígnio, os que são bons por si mesmo, como sendo amor, sabedoria e realização pessoal. Diferem dos de segundo desígnio, de cariz instrumental, cuja valia decorre do fato de permitirem o acesso a outros bens (e.g. lucro, prestígio ou poder) (Cameron et al., 2004). Embora não descurando estes últimos, as organizações virtuosas perseguem essencialmente os bens de primeira intenção (Rego et al., 2013). Os estudos indicam que as organizações mais sólidas são justamente aquelas que valorizam as pessoas pelo que “valem como pessoas” e não exclusivamente - numa ótica instrumental - pelo seu potencial económico (Cunha et al., 2007; George, 2003, citados por Rego et al., 2013).

Segundo, a dimensão do *impacto humano* remete para a virtuosidade associada ao florescimento individual e moral dos seres humanos. Os atos virtuosos possuem a capacidade de incentivar atos semelhantes, ou seja, “a virtuosidade gera virtuosidade, em espirais que se reforçam mutuamente” (Ribeiro, 2009, p. 77). As organizações virtuosas, no desenho das suas estruturas, revelam a preocupação de reforçar a salubridade dos relacionamentos interpessoais, o significado do trabalho, a otimização da aprendizagem e a participação dos indivíduos no futuro da organização. Procuram deste modo, potenciar o carácter e o desenvolvimento dos indivíduos, fortalecendo a sua resiliência e outras forças psicológicas, tais como o otimismo e a autoconfiança (Rego et al., 2013). Pelo seu impacto (humano), ações desta natureza têm um potencial facilitador da virtuosidade.

Por fim, a virtuosidade é caracterizada pela *melhoria social*, ao estender-se para além do mero benefício pessoal, criando valor que transcende os interesses instrumentais do indivíduo e produzindo benefícios para outros, desintencionado de recompensas, reciprocidade ou reconhecimento externo. Uma organização virtuosa procura dar o seu contributo positivo para a sociedade, focalizando-se na melhoria social, independentemente do retorno corporativo que daí possa advir. Ainda que dessa postura possam resultar vantagens económico-

financeiras decorrentes do impacto na sua reputação, credibilidade e legitimidade na comunidade, esse não é o seu móbil principal (Cameron et al., 2004; Brigh et al., 2006).

2.2 O Impacto Organizacional da Virtuosidade

A literatura sobre gestão e comportamento organizacional manteve, até há bem pouco tempo, arredada do seu foco de análise a consideração das virtudes e da virtuosidade organizacional. Tendencialmente, tanto o mundo acadêmico como o empresarial descuram o estudo do seu papel na vida organizacional. No discurso empresarial, e mesmo no acadêmico, raramente se faz referência a virtudes como gratidão, perdão, coragem, otimismo, integridade ou compaixão. Comum é antes a premissa que no mundo dos negócios as virtudes dificilmente conquistam espaço (Rego & Cunha, 2010).

Todavia, a crise internacional entretanto instalada, assim como diversos escândalos empresariais de relevo mundial (que acarretaram consideráveis prejuízos para as comunidades, empresas, trabalhadores e suas famílias), têm vindo a ser apontados como responsáveis por despoletar um efeito consciencializador, alertando para a necessidade de advogar valores potenciadores de uma sociedade mais justa e mais desenvolvida social, económica e ambientalmente (Rego et al., 2010; Rego & Cunha, 2011; Rego et al., 2013). Ao mesmo tempo, as instigações mais recentes desenvolvidas em torno desta matéria vêm despertar para a necessidade de se reequacionar o lugar das virtudes e da virtuosidade no debate gestor. Rego e Cunha (2010), ancorando-se em diversos estudos (Cameron, 2003; Cameron, 2008; Cameron et al., 2004; Quick e Macik-Frey, 2007; Wilson, DeJoy, Vanderberg, Richardson e McGrath, 2004), destacam que:

- A virtuosidade contribui para o crescimento individual, saúde, resiliência, felicidade e para a descoberta de significado na vida;
- As organizações mais virtuosas – orientadas por virtudes como o otimismo, confiança, compaixão, integridade e perdão – denotam melhor desempenho;
- A virtuosidade convive com a excelência, reforçando a moral capacitadora perante crises, desafios e oportunidades. Contribui, pois, para a saúde organizacional, manifesta em esforços intencionais, sistemáticos e colaborativos, que maximizam a produtividade e o bem-estar dos colaboradores, num ambiente organizacional apoiante, onde existem oportunidades de progressão acessíveis e equitativas e onde facilmente se descortina o significado do trabalho;

Debruçando-se sobre a relação entre virtuosidade e desempenho/eficácia organizacional, Cameron et al. (2004), levaram a cabo uma pesquisa que envolveu 18 organizações e que

evidenciou que a virtuosidade organizacional – analisada ao nível da confiança, integridade, perdão, compaixão e otimismo – se relaciona positivamente e de modo significativo com a performance organizacional, designadamente ao nível da inovação, retenção de clientes, *turnover*, qualidade e rentabilidade. Os autores assentam a explicação desses resultados naqueles que consideram ser dois atributos chave da virtuosidade: *efeitos amplificadores* - que podem instigar uma escalada de positividade - e *efeitos amortecedores* – capazes de proteger a organização de invasões negativas.

As ações virtuosas revelam *efeitos amplificadores* ao fomentar as emoções positivas, o capital social e os comportamentos pró-sociais. Diversos autores constataram que a exposição a práticas positivas gera emoções positivas nos indivíduos, capazes de elevar o seu desempenho (Fineman, 1996; Fredrickson, 1998; Seligman, 2002). Quando os membros de uma organização observam comportamentos que denotam, por exemplo, compaixão, gratidão ou perdão tendem a agir reciprocamente em moldes idênticos. Estudos empíricos comprovam que as emoções positivas contribuem para a melhoria do funcionamento cognitivo, da tomada de decisão e das relações interpessoais entre os membros da organização (Staw & Barsade, 1993, citados por Cameron et al., 2004) e que a experiência de emoções positivas torna os funcionários mais úteis aos clientes, mais criativos, mais atentos e respeitosos uns com os outros (George, 1998). Outra das mais-valias da virtuosidade organizacional remete para o capital social. O capital social refere-se às relações dos indivíduos por intermédio das quais fluem informações, recursos e influências, sendo que elevados níveis de capital social reduzem os custos transacionais, facilitam a comunicação e cooperação, reforçam o comprometimento organizacional, instigam a aprendizagem individual, reforçam relacionamentos e consequentemente elevam a performance organizacional (Adler & Kwon, 2002). Diversas pesquisas (Koys, 2001; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Walz & Niehoff, 2000, citados por Cameron et al., 2004) revelaram que quando os colaboradores observam, por exemplo entre os seus colegas, demonstrações de partilha, lealdade, confiança e colaboração, a tendência é para se assistir a uma replicação desses comportamentos virtuosos, reforçando-se, assim, o capital social e, por via desse reforço, também o desempenho organizacional. Finalmente, a virtuosidade estimula os comportamentos pró-sociais (ações de iniciativa individual em benefício de terceiros). Quando observam ações virtuosas, os indivíduos são impelidos a agir em conformidade beneficiando outros indivíduos, como clientes, colegas ou superiores hierárquicos (Rego et al., 2013).

A virtuosidade também proporciona *efeitos amortecedores*, protegendo a organização

dos efeitos nefastos de situações traumáticas ou de *distress* reforçando a resiliência, a solidariedade e o sentido de eficácia. Ao nível individual a virtuosidade organizacional protege os colaboradores dos efeitos de situações *stress* psicológico, comportamentos aditivos e disfuncionais, bem como das consequências negativas de traumas pessoais. Ao nível das equipas e da organização como um todo, a virtuosidade aperfeiçoa a capacidade de adaptação, de lidar com as adversidades e de recuperar de situações de crise organizacional (e.g. processo de *downsizing*). A virtuosidade funciona assim como uma fonte de resiliência e tenacidade, concorrendo para a preservação do capital social e da eficácia coletiva (Dienstbier & Zilling, 2002; Sutcliffe & Vogus, 2003, citados por Cameron et al., 2004).

Cameron, Mora, Leutscher e Calarco (2011) acrescentam, aos efeitos da virtuosidade organizacional, os *efeitos heliotrópicos*. Designa-se de efeito heliotrópico a atração que os sistemas vivos revelam face à energia positiva (que lhes dá vida) e a repulsa das energias negativas (que lhes empobrece a vida). Organizações caracterizadas por práticas positivas promovem a energia positiva entre os membros, e energia positiva eleva os níveis de desempenho (Erhardt-Siebold de 1937; Dutton, 2003; Cameron, 2008b, citados por Cameron et al., 2011). O estudo liderado por Cameron (Cameron et al., 2011) e desenvolvido em duas realidades distintas (serviços financeiros e área da saúde), demonstra como as práticas organizacionais positivas/virtuosas (zelo/cuidado; apoio compassivo; perdão; inspiração, significado; respeito, integridade e gratidão) contribuem para a eficácia das organizações, medida através de indicadores como satisfação global, satisfação do cliente, disposição para recomendar, volume de negócios e clima organizacional. Os estudos de Cameron et al. (2004) e Cameron et al., (2011) sugerem, pois, que práticas virtuosas – de otimismo, confiança, compaixão, integridade e perdão - são capazes de afetar positivamente o desempenho organizacional.

Um outro estudo desenvolvido em organizações que recentemente haviam sofrido processo de *downsizing* (Bright et al., 2006), revelou que a virtuosidade possui um efeito positivo nas organizações capaz de minimizar os efeitos nefastos dum processo desta natureza. Resultados consonantes obteve Gittell e os seus colaboradores (Gittell, Cameron, Lim & Rivas, 2006) no estudo que desenvolveram no setor da aviação comercial e que os levou a concluir que as empresas que revelaram condutas virtuosas em contextos de *downsizing* alcançaram melhores resultados financeiros. Em 2010, os resultados de um estudo Palanski, Kahai e Yammarino sugerem que nas equipas onde imperava a transparência, os seus membros agiam com maior integridade, o que por sua vez, contribui para o reforço da

confiança, potenciando níveis de desempenho mais elevados.

Num estudo publicado em 2011, Thun e Kelloway - contribuindo para o conhecimento da relação entre virtudes do líder, comportamento dos líderes e resultados organizacionais -, concluíram que a humanidade do líder contribui para o reforço da confiança afetiva, do bem-estar psicológico dos seguidores e dos comportamentos de cidadania organizacional; que a sensatez prediz o comprometimento afetivo; e que a temperança prediz a confiança cognitiva.

Na mesma linha, em Portugal, um estudo publicado em 2010 por Rego, Ribeiro e Cunha revelou que os indivíduos denotam melhor desempenho e mais felicidade quando percecionam a organização como virtuosa. Constatando que as perceções de virtuosidade organizacional predizem alguns comportamentos de cidadania organizacional, seja diretamente seja através da mediação papel do bem-estar afetivo, os autores defendem que esta conclusão evidencia a virtuosidade organizacional como digna de um *status* mais elevado no mundo dos negócios e na literatura sobre psicologia organizacional.

Um outro estudo (Rego, Vitória, Magalhães, Ribeiro & Cunha, 2012) vem fornecer um contributo importante para a sustentação da tese de que as perceções de virtuosidade dos indivíduos predizem um maior empenhamento afetivo, o que, por sua vez, reforça a convicção da equipa nas suas capacidades para alcançar objetivos. Nas equipas virtuosas, os seus elementos experienciam a gratidão, sentem-se psicologicamente mais seguros e atribuem significado relevante ao seu trabalho. Como corolário demonstram atitudes e sentimentos positivos para com a equipa, revelando-se mais empenhados em contribuir para o seu sucesso. Este empenhamento afetivo dos membros da equipa vai, por sua vez, reforçar a confiança da própria equipa, a crença na sua capacidade para enfrentar desafios, superar dificuldade e alcançar objetivos. Esta pesquisa conclui assim que, o empenhamento afetivo dos indivíduos na equipa permite que a mesma alcance níveis mais elevados de energia, iniciativa, e dedicação ao trabalho, os quais, por seu turno, intensificam o seu sentimento de potência. Em suma, as evidências empíricas (Cameron et al., 2004; Rego, Ribeiro & Cunha, 2009; Wrigth & Cropanzano, 2004, citados por Rego & Cunha, 2010) demonstram que:

- Ao observarem virtuosidade, os indivíduos experienciam emoções positivas e tendem a comportar-se de forma igualmente virtuosa, o que potencia ganhos significativos ao nível da criatividade, do desempenho e dos relacionamentos interpessoais.

- A virtuosidade facilita a comunicação, a confiança, a cooperação, a aprendizagem mútua, o espírito de equipa e os atos de entreatajuda, contribuindo para o desenvolvimento do capital social da organização.

- Um ambiente virtuoso reforça o comprometimento dos indivíduos no exercício das suas funções.

- A virtuosidade protege a organização (e os seus membros) dos efeitos nefastos de crises, *stress* e outros fatores disfuncionais.

2.2.1 O impacto organizacional da virtuosidade mediado pela ação do líder.

A fraca expressão das virtudes nos discursos organizacionais convive com dois posicionamentos distintos a respeito da presença do humanismo na gestão: *desejo utópico* ou *possibilidade real*. O primeiro remete para a consideração que, tendo em conta o ambiente agressivo e hipercompetitivo em que as organizações atuam, uma visão humanista assume contornos irrealistas e ingénuos. O segundo assenta na convicção que é possível combinar uma estratégia empresarial bem-sucedida com um espírito humanista e que tal só reforçará o potencial competitivo da organização. A mudança de paradigma depende, essencialmente, do contributo dos líderes, os quais têm ao seu alcance a possibilidade de fomentar a virtuosidade através das suas atitudes e comportamentos perante os colaboradores, das suas decisões e do modo como canalizam a atividade da empresa para benefício da comunidade.

Rego e Cunha (2011) defendem que o líder pode contribuir cabalmente para o sucesso das equipas e das organizações “desde que dotados de virtudes e forças psicológicas como a coragem, a humildade, a perseverança, a integridade, a prudência, a curiosidade, a vitalidade, a autoconfiança e a paixão” (p. 29). Embora a existência destas virtudes não seja, por si só, suficiente para o sucesso do negócio, estas aumentam, no médio e longo prazo, as probabilidades dos líderes serem eficazes e obterem melhores resultados.

Os líderes virtuosos estão, pois, mais capacitados para alcançar o sucesso. Ao mesmo tempo que fomentam o desempenho das organizações, os líderes virtuosos podem ser mais felizes, promover a felicidade dos liderados, o progresso da organização e da sociedade. Já o exercício da liderança desprovida de virtudes pode gerar efeitos traumáticos sobre os líderes, os liderados e a organização no seu todo.

A prolixa literatura produzida em torno do exercício de uma liderança eficaz aponta ainda que os líderes com maior probabilidade de eficácia espelham algumas características de personalidade e adotam determinados comportamentos (Rego & Cunha, 2010), sendo possível aí identificar algumas das virtudes acima referidas. Assim, a personalidade e os comportamentos dos líderes eficazes demonstram:

- Maturidade emocional que lhes permite identificar e compreender as suas forças e as suas fraquezas e encontrar alternativas para colmatar estas últimas;

- Autoconfiança (sem a levarem ao extremo);
- Busca contínua de oportunidades de aprendizagem;
- Humildade para aprender com os erros e perseverança para enfrentar desafios e reveses;
- Estímulo ao espírito crítico dos colaboradores, à proatividade e à iniciativa, mobilizando-os através de uma visão ambiciosa, mas alcançável. Transmitem-lhes elevadas expectativas de desempenho, e apoiam o seu desenvolvimento;
- Justiça, recompensando os contributos, adotando procedimentos transparentes e participativos, e tratando os colaboradores com dignidade, respeito nas dimensões racional, emocional e espiritual;
- Congruência, integridade, lealdade e confiança;
- Otimismo e resiliência capaz de contagiar os restantes membros da organização;
- Motivação para o poder baseada não na necessidade de autoengrandecimento, mas no intuito de gerar benefícios para colaboradores e organização;
- Compreensão das relações de poder da sua organização, gerindo os seus próprios líderes;
- Competências no domínio da interculturalidade, adaptando-se com facilidade às diferentes culturas que atuam no atual mercado global.

Capítulo III – O Comprometimento Organizacional

3.1 Comprometimento organizacional: delimitação concetual

No decurso das últimas décadas, o comprometimento (*commitment*) tem vindo a ser explorado em diversos estudos dedicados às atitudes e comportamentos em contexto organizacional (e.g., Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Nascimento, Lopes, & Salgueiro, 2008; Rego & Souto, 2004; Rego, Souto & Cunha, 2007). Na literatura científica portuguesa, podemos encontrar o termo *commitment* traduzido de diferentes formas: empenhamento, compromisso, implicação ou comprometimento, sendo que a nossa opção recaiu sobre o termo comprometimento, à semelhança do que acontece no trabalho de Nascimento et al., (2008), no qual são validadas para o contexto português as escalas de medição das três dimensões do constructo que abaixo analisamos.

As abordagens científicas sobre o comprometimento organizacional facultam-nos uma multiplicidade de definições e de modelos de análise. Não obstante a ausência de um consenso quanto à sua delimitação conceptual, Meyer e Herscovitch (2001) acreditam existir uma “essência central” que caracteriza o constructo e o distingue dos demais, destacando que das diversas definições de comprometimento existentes ressalta o facto de deste advir uma força estabilizadora ou vinculativa que orienta o comportamento do indivíduo em direção à concretização de um ou mais objetivos. Os autores acrescentam que se distingue das formas de motivação baseadas nas relações de troca ou em atitudes positivas prévias, podendo influenciar o comportamento do mesmo na ausência de motivação extrínseca ou atitudes positivas. Antes disso, Allen e Meyer (1996), haviam já definido o comprometimento organizacional como o laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização e que reduz as probabilidades de ele a abandonar.

Da evidência de que o comprometimento tem impactos frutuozos em diversas atitudes e comportamentos em contexto organizacional - tais como assiduidade, pontualidade, intenção de abandonar a organização, abandono efetivo, abertura à mudança, comportamentos de cidadania, comportamentos de negligência, desempenho individual e organizacional (Allen & Meyer, 1996, 2000; Meyer, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego e Souto, 2002, citados por Rego & Souto, 2004) -, decorre o interesse despoletado no campo da investigação teórica, com vista à identificação das razões subjacentes ao desenvolvimento tal laço psicológico.

3.2 O comprometimento organizacional como um fenómeno multidimensional: antecedentes e consequências

Apesar de inicialmente o comprometimento organizacional ter sido abordado como um constructo unidimensional (Mowday et al., 1982, citado por Nascimento et al., 2008), vários outros estudos – alguns dos quais passamos em revista no Tabela 3 - apontam para a sua multidimensionalidade, designadamente o mais generalizado (Allen & Meyer, 1990, 2000; Meyer & Allen, 1991; Meyer, 1997), que abrange três dimensões: afetiva, normativa e instrumental.

Tabela 3
Modelos Multidimensionais

Autores	Dimensões	
Gouldner (1960)	Integração Introjeção	Grau em que um indivíduo se sente parte de uma organização. Grau em que a própria imagem de um indivíduo inclui uma variedade de características e valores organizacionais aprovados.
Etzioni (1961)	Moral Calculativo Alienativo	Interiorização dos objetivos, valores e normas da organização. Relações de troca entre o membro e a organização. Ocorre quando o trabalhador se apercebe que as recompensas já não são proporcionais aos seus investimentos.
Buchanan (1974)	Identificação Envolvimento Lealdade	Adoção dos objetivos e valores da organização como próprios. Imersão e absorção psicológica nas atividades laborais. Sentimento de afeição e ligação à organização.
Angle e Perry (1981)	Baseado em valores Empenhamento em ficar	Empenhamento para apoiar os objetivos da organização. Empenhamento em manter a ligação à organização.
Meyer e Allen (1991)	Afetivo Instrumental Normativo	Vínculo emocional, identificação e envolvimento do trabalhador. Consciência dos custos associados ao abandono da organização. Sentido de obrigação em continuar na organização.
Mayer e Schoorman (1992)	Empenhamento baseado em valores Empenhamento instrumental	Crença e aceitação dos objetivos da organização e uma vontade de desenvolver esforços significativos em prol da mesma. Desejo de permanecer membro da organização.
Jaros et al. (1993)	Afetivo Instrumental Moral	Grau em que o indivíduo está psicologicamente ligado à organização empregadora (lealdade, afeto, amizade, pertença e prazer). Grau em que o indivíduo experimenta um sentido de estar preso à organização devido aos elevados custos do seu abandono. Grau em que o indivíduo está psicologicamente ligado à organização (internalização dos seus objetivos, valores e missões).
Iverson e Buttigieg (1999)	Afetivo Normativo Escassez de alternativas Sacrifícios pessoais elevados	Grau de envolvimento e vínculo emocional à organização. Sentido de obrigação do indivíduo para com a organização. Reconhecimento de que existem poucas alternativas de emprego. Perceção de elevados sacrifícios pessoais associados ao abandono.
Rego et al. (2004)	Afetivo Futuro comum Normativo Sacrifícios elevados Escassez de alternativas Acomodação	Ligação afetiva à organização. Desejo de um futuro em comum. Sentimento de obrigação de permanecer na organização. Perceção de sacrifícios elevados em caso de saída da organização. Escassez de alternativas atrativas em outras organizações. Ausência de vontade de sair por habitação, acomodação.

Fonte: Adaptado de Ribeiro, 2009

Previamente à apresentação do seu modelo tridimensional, Meyer e Allen (1984, citados em Meyer et al., 2002) haviam proposto uma distinção entre comprometimento afetivo – que revela uma identificação e ligação emocional com a organização - e o comprometimento instrumental – que enfatiza os custos percebidos associados ao deixar a organização. Mais tarde Allen e Meyer (1990), sugeriram a consideração de um terceiro componente, o comprometimento normativo, que reflete a percepção de obrigação de permanência na organização.

A dimensão afetiva remete para a identificação, envolvimento e ligação emocional do indivíduo à organização; a normativa relaciona-se com o sentido de obrigação, ou dever moral, de permanecer na organização; e a instrumental com a manutenção da ligação do colaborador à organização dados os custos associados com a sua saída da empresa. Comum às três dimensões - afetiva, normativa e instrumental – é, pois, o fato de todas ligarem o indivíduo à organização; divergente é a natureza de cada uma dessas vias de ligação. Quando comprometido afetivamente, o colaborador permanece na organização *porque quer*; quando comprometido normativamente, permanece porque *deve*; e quando comprometido instrumentalmente, permanece porque *necessita* (Allen & Meyer, 1990).

De salientar, contudo, que entre estes laços não existe, necessariamente exclusão mútua. Ou seja, um indivíduo pode, simultaneamente, nutrir forte afeição por uma organização e forte sentido de dever de lealdade; por outro lado, o fato de sentir que precisa de permanecer na organização, designadamente por falta de alternativas de emprego, não implica necessariamente a inexistência de sentido de lealdade e afetividade (Cunha et al., 2007).

A Figura 1 apresenta esquematicamente as hipotéticas ligações entre as três componentes do comprometimento, as variáveis consideradas preditoras, as correlações e as consequências (Meyer et al., 2002).

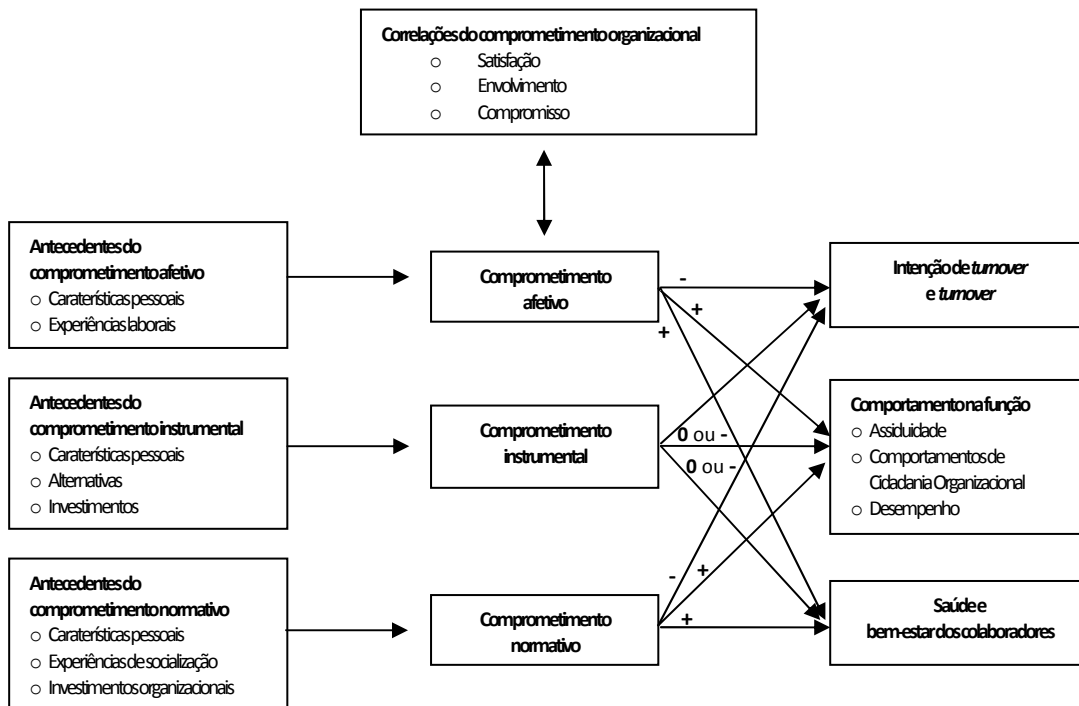


Figura 1. O modelo de três componentes do comprometimento organizacional

Fonte: Adaptado de Meyer et al., 2002

As características pessoais, as características da função, as características estruturais e experiências de trabalho são apontadas por Allen e Meyer (1990) como antecedentes do comprometimento afetivo; as experiências do trabalhador na organização e as experiências de socialização - que possam despoletar o sentimento de obrigação moral de permanecer leal à entidade empregadora, como preditoras do comprometimento normativo; e os investimentos realizados pelos trabalhadores na organização, a constatação da ausência de alternativas, envolvimento e satisfação na função e o apoio organizacional percebido são considerados preditores do comprometimento instrumental.

Suportando-se em múltiplos contributos, Rego e Souto (2004) referem que de entre os antecedentes que mais contribuem para o reforço positivo do comprometimento normativo e, sobretudo, do afetivo destacam-se: os laços afetivos, a liderança transformacional, o apoio da organização, do líder e dos colegas, o *feedback* relativo ao desempenho, a recetividade da gestão às sugestões dos colaboradores, o desafio inerente à função, as perceções de justiça e a percepção de que a organização se orienta por valores humanistas e visionários, de que é justa e socialmente responsável. Note-se que grande parte destes antecedentes se correlaciona nula ou negativamente com o comprometimento instrumental (Rego & Souto, 2004).

Em 2004, Rego e Souto levaram a cabo, em Portugal e no Brasil, um estudo sobre o

comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas, com o objetivo de mostrar como as percepções dos indivíduos acerca do espírito de camaradagem, credibilidade do superior, comunicação aberta com o superior, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, equidade e conciliação trabalho-família (características organizacionais autenticizóticas) se manifestam nas três dimensões do comprometimento organizacional. Concluíram que as variáveis autenticizóticas explicam o comprometimento - sobretudo na sua componente afetiva -, evidenciando-se o espírito de camaradagem, a credibilidade do superior e as oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal.

Um outro estudo empírico (Rego, Cunha & Souto, 2007) revela a espiritualidade no trabalho, expressa em cinco dimensões - sentido da equipe de comunidade, o alinhamento com os valores da organização, senso de contribuição para a sociedade, satisfação no trabalho, e as oportunidades para a vida interior – como variável preditora do comprometimento organizacional e da produtividade individual. Os resultados deste estudo sugerem que se regista um maior comprometimento afetivo e normativo, uma maior produtividade individual e um menor comprometimento instrumental, quando os indivíduos experimentam um sentimento de comunidade nas suas equipas de trabalho, sentem que os seus valores estão alinhados com os da organização, vislumbram significado e utilidade no seu trabalho e experienciam gozo no trabalho.

Ainda no que às variáveis preditoras diz respeito, outros estudos sugerem ainda que a ligação afetiva dos indivíduos à organização é influenciada pelas percepções de justiça (Rego & Souto, 2004), de responsabilidade social das organizações (Santos, Leal & Oliveira, 2011), virtuosidade organizacional e pelas práticas de gestão de recursos humanos (Pires, 2011).

Relativamente aos impactos do comprometimento, apesar de todas as três formas de compromisso se relacionarem negativamente as intenções de *turnover*, estas manifestam-se diferentemente noutros comportamentos relevantes em contexto laboral, como sendo na assiduidade, no desempenho ou nos comportamentos de cidadania organizacional. Mais especificamente, é esperado observar uma relação positiva mais forte entre estes comportamentos e o comprometimento afetivo, seguido do comprometimento normativo; contrariamente, é esperado que o comprometimento instrumental seja independente, ou esteja negativamente relacionado com estes comportamentos de trabalho desejáveis (Meyer et al. 2002). Dos três tipos de comprometimento, é do comprometimento afetivo que advém maior vantagem para a organização, na medida em que da ligação emocional à organização resultará, com maior probabilidade, uma contribuição mais possante em prol dos objetivos

organizacionais, menor *turnover*, menor absentismo, desempenhos mais elevados e maior incidência de comportamentos de cidadania organizacional. O comprometimento normativo potencia, igualmente, contributos positivos para a organização; todavia, pela subjacência de sentimentos de obrigação, não instiga ao mesmo entusiasmo e empenho que o comprometimento de tipo afetivo. Por fim, o comprometimento instrumental conduz a desempenhos que tendencialmente não ultrapassam os requisitos mínimos (Rego & Souto, 2004). As investigações demonstram que é entre o comprometimento afetivo e resultados positivos ao nível da assiduidade, pontualidade, comportamentos de cidadania e desempenho que se regista uma maior correlação. É mais provável assistir-se a esforços intensamente vigorosos quando existe um envolvimento afetivo dos colaboradores na organização do que quando sentem obrigação ou simplesmente necessidade de nela permanecerem (Cunha et al., 2007). Colaboradores empenhados, comprometidos, dispostos a adotarem comportamentos espontâneos, inovadores e de cidadania representam uma mais-valia para o sucesso organizacional. Desta postura depende a existência de um sentimento de justiça, satisfação e confiança.

Como já referimos, para além da influência que o comprometimento assume sobre a intenção do indivíduo permanecer ou abandonar a organização, este fator tem implicações noutras atitudes e comportamentos, como sendo a assiduidade e a pontualidade, receptividade face à mudança, desempenho individual e organizacional, envolvimento ou abandono afetivo, comportamentos de cidadania ou de negligência (Rego & Souto, 2004). Em última instância, a performance da organização correlaciona-se com o nível de envolvimento dos seus colaboradores e das suas equipas (Sezões, 2012). Colaboradores comprometidos “estão mais satisfeitos (têm a camisola vestida) e mais motivados (têm a camisola suada) e são, conseqüentemente, mais produtivos e mais leais” (Palma, Lopes & Bancalheiro, 2011, pp. 44-45). Investigações levadas a cabo nos Estados Unidos da América indicam que 5% de aumento no compromisso organizacional têm um impacto de mais de 2,5% no crescimento da empresa (Palma et al., 2011).

Presume-se, pois, que um maior comprometimento dos colaboradores se traduz numa maior probabilidade de permanecerem na organização e de se empenharem no desempenho das suas funções e na prossecução dos objetivos organizacionais (Cunha et al., 2007).

PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO

Capítulo IV – Opções Metodológicas

Em ordem à exploração das relações propostas entre os construtos nucleares desta pesquisa, a nossa opção metodológica de base recaiu sobre o método quantitativo. Uma bateria de testes, integrando quatro questionários e uma ficha demográfico-profissional, foi utilizada para permitir a recolha de informações junto de uma vasta amostra geograficamente dispersa. Neste capítulo, além de apresentarmos a pergunta de partida, os objetivos, as hipóteses teóricas e as variáveis em estudo, caracterizamos os participantes e descrevemos os instrumentos utilizados no processo de recolha de informação (validade e fiabilidade na amostra em estudo), os procedimentos de recolha de dados e os procedimentos de análise estatística.

4.1 Pergunta de partida, objetivos e hipóteses teóricas

Na revisão à bibliografia acima apresentada constatamos que inúmeros contributos teóricos e empíricos salientam o impacto da liderança no desempenho de uma organização, bem como a mais-valia do comprometimento organizacional e a relevância das virtudes para uma liderança eficaz. Com base nestas constatações, decidimos centrar o objeto da nossa pesquisa no estudo da relação entre liderança virtuosa, comprometimento organizacional e desempenho individual, procurando responder à seguinte pergunta de partida: *Em que medida a liderança virtuosa contribui para o reforço do empenhamento organizacional, e este, por sua vez, impacta no desempenho individual?*

Com esta pesquisa pretendemos, pois, ir ao encontro de dois *objetivos* fundamentais: 1) Compreender em que medida uma liderança assente em virtudes pode favorecer o comprometimento organizacional; e 2) Analisar o impacto do comprometimento organizacional no desempenho dos liderados.

Para o efeito, dedicamo-nos a testar as seguintes *hipóteses teóricas*:

H1 – Prevê-se que as virtudes dos líderes em avaliação sejam preditores significativos de um maior comprometimento organizacional. Mais especificamente prevê-se que quanto mais virtuosa for a liderança avaliada, mais elevados são os índices de comprometimento organizacional, particularmente ao nível das dimensões do comprometimento afetivo e normativo.

H2 – Prevê-se que o comprometimento organizacional se relacione positivamente com um melhor desempenho e com resultados mais positivos ao nível da sua avaliação. Ou seja, quanto maior for o nível de comprometimento organizacional, sobretudo afetivo e normativo,

melhor será o desempenho dos liderados, obtendo melhores resultados na avaliação de desempenho.

Demandando uma compreensão mais profunda do objeto de estudo, consideramos diversas variáveis sociodemográficas e profissionais, complementando, deste modo, a pesquisa, com as seguintes *análises exploratórias*:

1 – Pretende-se investigar a relação existente entre as variáveis sociodemográficas (sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade), a liderança virtuosa, o comprometimento organizacional e desempenho individual (autorreportado e heteroavaliado).

2 - Pretende-se investigar a relação entre as variáveis profissionais (nomeadamente, setor de atividade, natureza da organização, antiguidade na função e na organização e sexo do chefe), liderança virtuosa, o comprometimento organizacional e desempenho individual (autorreportado e heteroavaliado).

4.2 Variáveis em estudo

A revisão à bibliografia, complementada com uma incursão empírica que mais à frente explanaremos, permitiu-nos identificar as seguintes variáveis como as mais relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa (Tabela 4).

Tabela 4
Variáveis em Análise

Liderança Virtuosa	Variáveis Demográficas e Profissionais
Inteligência Social	Sexo
Integridade	Idade
Perseverança	Estado Civil
Humildade	Nível de Escolaridade
Justiça	Profissão
	Setor de Atividade
Comprometimento Organizacional	Natureza da Organização
Afetivo	Dimensão da organização
Normativo	Antiguidade na Organização
Instrumental	Antiguidade na Função
	Experiência profissional anterior
Desempenho Individual Autorreportado	Experiência anterior com outros superiores hierárquicos
Intraorganizacional	Tempo de subordinação ao atual superior hierárquico
Extraorganizacional	Sexo do superior hierárquico
Avaliação de Desempenho	
Classificação obtida	
Grau de concordância face à classificação obtida	

4.3 Instrumentos de medida

Na Tabela 5 apresentamos os instrumentos administrados, identificando os seus autores e objetivos. De referir que foi solicitada a devida autorização aos autores de cada um dos instrumentos para a adaptação (QLV) ou administração dos mesmos (CO e DIAR).

Tabela 5

Lista de Instrumentos Utilizados no Estudo, Autores e Objetivos

Instrumento	Objetivos
<i>Questionário da Liderança Virtuosa (QLV)</i> (Rego & Cunha, 2011; Adap. por Lopes & Araújo, 2013)	Avaliar as percepções dos liderados sobre a virtuosidade do líder medida em cinco dimensões: inteligência social, integridade, perseverança, humildade e justiça.
<i>Comprometimento Organizacional (CO)</i> (Meyer & Allen, 1997; Adap. por Nascimento et al., 2008)	Avaliar o nível de comprometimento organizacional dos inquiridos, assim como a natureza desse mesmo comprometimento (afetivo, normativo ou instrumental).
<i>Desempenho Individual Autorreportado (DIAR)</i> (Rego, 2009)	Avaliar as percepções dos inquiridos sobre o seu próprio desempenho profissional.
<i>Avaliação de Desempenho (AD)</i> (Lopes & Araújo, 2013)	Conhecer como foi heteroavaliado o desempenho dos inquiridos e qual o seu grau de satisfação relativamente a essa avaliação.
Ficha Demográfica-Profissional	Recolher os dados demográfico-profissionais dos inquiridos.

4.3.1 Incursões exploratórias.

Previamente à aplicação dos instrumentos que nos permitiram recolher os dados necessários para o teste das hipóteses teóricas, elaboramos e aplicamos um questionário cujo objetivo consistia em apurar quais as virtudes mais valorizadas pelos liderados, o qual intitulamos de *Liderança – Priorização das virtudes do líder segundo a importância percebida* (ver anexo 1²). A obra de Rego e Cunha (2011) – onde os autores se debruçam sobre o impacto de dezanove virtudes na liderança em particular, e na vida organizacional de um modo geral -, serviu de ponto de partida para elaboração deste instrumento. Apresentamos aos inquiridos a totalidade das virtudes abordadas na obra de referência, acompanhadas de uma curta definição, propondo-lhes que, imaginando o líder ideal, selecionassem as seis virtudes que consideravam ser as mais importantes. No que respeita à opção de resposta, os inquiridos tinham a hipótese de incluir ou excluir cada uma das virtudes do conjunto das seis mais

² Ver igualmente anexo 3 do qual consta o e-mail de apresentação do estudo e do instrumento dirigido a um conjunto de organizações às quais se solicitou a colaboração na administração do questionário.

relevantes.

4.3.2. Bateria de Testes.

A recolha de dados para teste de hipóteses foi efetuada com recurso a um conjunto de testes que abaixo se apresentam (ver anexo 2).

Questionário da liderança virtuosa (QLV).

O Questionário da Liderança Virtuosa (QLV) foi desenvolvido com o intuito de avaliar a perceção dos liderados sobre a virtuosidade dos líderes, a partir daquelas que foram as virtudes destacadas, como sendo as mais relevantes para o exercício de uma liderança, pelos respondentes ao questionário de priorização das virtudes do líder, a saber: inteligência social, integridade, perseverança, humildade e justiça.

Para esta avaliação desenvolvemos um instrumento com 40 itens, sendo cada uma das virtudes em análise avaliada por oito (quatro dos quais invertidos). Estes itens foram selecionados de entre uma série de itens que integram os questionários de autoavaliação desenvolvidos e apresentados por Rego e Cunha (2011), tendo sido adaptados a uma heteroavaliação, bem como aos objetivos do nosso estudo. Os inquiridos foram convidados a refletir sobre as atitudes e comportamentos do seu líder (chefia direta) e indicar o grau de concordância com cada uma das afirmações (itens) apresentadas em função de uma escala de tipo *Likert* de 6 pontos, em que 1 corresponde a *discordo totalmente* e 6 a *concordo totalmente*.

Características psicométricas do QLV na amostra em estudo.

De acordo com Hair, Anderson, Tatham e Black (1998, citado por Araújo, 2009), para averiguar a dimensionalidade de um instrumento, é importante o estudo exploratório da estrutura fatorial através do método de extração ACP (Análise de Componentes Principais), utilizando como critério de Kaiser (eigenvalues) valores próprios $>.1$, valores Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) $>.8$ e um teste de Bartlett (esfericidade) com correlações entre variáveis significativamente diferentes de zero. Os mesmos autores consideram que a eliminação de itens deve obedecer aos seguintes critérios: 1. Saturações inferiores a $.3$ num factor; 2. Correlação simultânea em dois fatores (saturações $\geq .3$ em mais do que um fator com \neq entre eles $\leq .1$); 3. Comunalidades $\leq .5$; 4. Ausência do item para o aumento da consistência interna (*Alpha de Cronbach*).

Submetemos o QLV a várias análises fatoriais exploratórias, incluindo a indicação de 5 fatores, conforme concetualização original. Todavia, a análise dos resultados de acordo com os

critérios acima enunciados, revelou que estatisticamente a estrutura fatorial prevista carecia de revisão. Consequentemente prosseguimos submetendo o QLV a múltiplas análises fatoriais sem a indicação prévia do número de fatores. Na Tabela 6 apresentamos aquela que se afirmou como a mais consistente em termos conceptuais e estatísticos. Esta implicou a eliminação do item 24 por apresentar um valor na comunalidade $<.5$ e dos itens 2, 8, 10, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34 e 35 por saturarem em mais do um fator sendo a diferença entre os valores de saturação $\leq .1$. Da revisão do instrumento resultou, então, uma versão constituída por 25 itens, oito dos quais invertidos. Emergiram nesta versão três fatores: um, dominante, que engloba 18 itens, explica 45.88% da variância total, e que designamos de *Liderança centrada em Valores*; um segundo constituído por quatro itens, que explica 15.07% da variância, que designamos de *Perseverança*; e um terceiro, com três itens, que explica 9.92% da variância e que denominamos de *Maturidade*. No seu conjunto, estes três fatores explicam 70.87% da variância total. O teste da esfericidade de Bartlett apresentou um Qui-quadrado de 8294.714 para $p < .001$ e uma adequação da amostra Kaiser-Meyer Olkin (KMO) de .963 (muito boa). De acordo com o conteúdo dos itens, interpretamos do seguinte modo os fatores encontrados:

Fator I – *Liderança centrada em Valores*: este fator remete para as questões da moralidade, retidão e sensibilidade no exercício da liderança, ao estar associado a comportamentos e atitudes do líder norteados pelas virtudes da justiça, integridade, humildade e inteligência social;

Fator II – *Perseverança*: este fator refere-se à capacidade do líder para prosseguir os seus objetivos com determinação, coragem e firmeza, não se demovendo perante obstáculos ou reveses;

Fator III - *Maturidade*: este fator está associado à maturidade emocional do líder, refletindo a sua capacidade para conhecer e gerir as suas emoções, de analisar os problemas e de os enfrentar com tranquilidade e autoconfiança.

Tabela 6

Resultados da Análise Fatorial dos Itens do QLV (25 Itens) (n=351)

Itens	Fator		
	I	II	III
QLV1_Exprime os seus pontos de vista respeitosa e calmamente	.696		
QLV3_É persistente na prossecução dos seus objetivos, mesmo perante as adversidades		.782	
QLV4_Quando a equipa é mal sucedida, reconhece a sua responsabilidade	.777	.373	
QLV5_Procura recompensar devidamente o esforço e o mérito dos seus colaboradores	.807	.310	
QLV6_É um/a bom/a ouvinte	.798		
QLV7_Cumprir as suas promessas	.771	.402	
QLV9_É capaz de reconhecer, facilmente, os sucessos e qualidades dos outros	.841		
QLV11_Consegue colocar-se na pele dos outros, mesmo quando não concorda com eles	.841		
QLV12_Assume os erros que comete	.820	.321	
QLV13_É capaz de se dedicar intensamente a objetivos cujo alcance pode demorar anos	.325	.821	
QLV14_Quando desconhece uma matéria assume-o	.671	.352	
QLV15_Mostra preocupação genuína com os direitos dos seus colaboradores	.832		
QLV16_É sensível aos sentimentos dos outros	.866		
QLV17_Procura ter um comportamento exemplar	.706	.425	
QLV18_Raramente baixa os braços	.421	.759	
QLV19_Quando alguém discorda dele/a, tenta compreender o seu ponto de vista, em vez de ficar irritado	.811		
QLV20_Atua com imparcialidade	.813	.301	
QLV21_Perde facilmente o controlo emocional			.736
QLV22_Evita falar a verdade se isso o/a prejudicar			.702
QLV33_Deixa-se abalar pelos fracassos		.423	.657
QLV36_É indiferente aos sentimentos dos outros	.743		.351
QLV37_Distorce deliberadamente o que as outras pessoas lhe dizem	.692		.396
QLV38_É uma pessoa hesitante		.571	.461
QLV39_Julga-se superior aos outros	.776		.314
QLV40_Evita convidar os seus colaboradores a participarem nas decisões	.733		.320
Eigen Values	14.614	1.603	1.500
% da variância explicada	45.887	15.068	9.915
% Total da variância explicada		70.870	
Kaiser-Meyer Olkin		.963	
Bartlett's Test	χ^2	8294.714	
	gl	300	
	p	.001	

Legenda: QLV – Questionário da Liderança Virtuosa

Negrito – Itens da subescala com valores de saturação iguais ou superiores a .50.*Itálico* – Itens que saturam igualmente numa outra dimensão

No que respeita à fidelidade da escala global (QLV_Total), se considerarmos o instrumento como unidimensional, o valor encontrado de consistência interna é elevado (Alpha de Cronbach= .89). As subescalas *Liderança centrada em Valores* e *Perseverança*

apresentam elevada consistência interna (*Alpha de Cronbach*= .97 e .85, respetivamente), e a subescala *Maturidade* apresenta uma consistência interna razoável (*Alpha de Cronbach*= .63)³.

Comprometimento Organizacional (CO).

A revisão à bibliografia mostrou-nos que um dos modelos do comprometimento organizacional que tem revelado maior consistência nos diversos estudos em que foi utilizado, é o “Modelo das Três-Componentes” de Allen e Meyer (1990). No âmbito deste modelo os autores desenvolvem três escalas específicas - Escala de Comprometimento Afetivo (*Affective Commitment Scale*), Escala de Comprometimento Instrumental (*Continuance Commitment Scale*) e Escala de Comprometimento Normativo (*Normative Commitment Scale*), para medição, respetivamente, das componentes afetiva, instrumental (também designada de calculativa) e normativa do comprometimento organizacional.

Numa primeira versão (Allen & Meyer, 1990), o instrumento era composto por 24 itens no total, sendo que cada uma das três escalas englobava 8 itens representativos da dimensão que se pretendia medir. A resposta a cada um dos itens suportava-se numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, na qual 1 corresponde a *Discordo Totalmente* e 7 a *Concordo Totalmente*. A validação deste instrumento revelou uma consistência interna, medida pelo coeficiente *Alpha de Cronbach*, de .87 para a escala de medição da *componente afetiva*, de .75 para a *instrumental* e de .79 para a *normativa*. Na utilização das mesmas escalas numa amostra portuguesa, por Botelho (1996, citado por Nascimento et al., 2008), obtiveram-se coeficientes *Alpha de Cronbach* de .74 para a afetiva, de .78 para a instrumental e de .65 para a normativa. Da revisão do instrumento pelos seus autores originais, resultou uma versão refinada de 19 itens que estes divulgaram em 1997, passando a escala *afetiva* a ser constituída por seis itens, três dos quais invertidos, a *instrumental* por sete e a *normativa* por e seis, um dos quais invertido. Nesta versão, as três escalas, apresentam uma consistência interna aceitável, obtendo os seguintes valores de coeficientes *Alpha de Cronbach* = .85 para a escala afetiva, .79 para a instrumental e .73 para a normativa.

A adaptação desta última versão das escalas de medição do comprometimento organizacional ao contexto português foi realizada por Nascimento et al. (2008). Os autores começaram por traduzir as escalas para português, tendo, posteriormente, retrovertido para

³ De um modo geral, para que um instrumento seja classificado como tendo fiabilidade apropriada exige-se um α de pelo menos .70 (Nunnally, 1978, citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006). Não obstante, em cenários de investigação das ciências sociais, considera-se aceitável um α de .60, salvaguardando a devida precaução na interpretação dos resultados obtidos através desse instrumento (DeVellis, 1991, citado por Maroco & Garcia-Marques, 2006).

inglês de modo a comparar com o original. Neste ponto, introduziram as primeiras alterações à versão portuguesa, a qual submeteram, através de entrevistas, à apreciação de gestores, técnicos de Recursos Humanos e professores, originando em nova revisão. Submeteram essa nova versão a um primeiro pré-teste, introduziram as alterações que se impuseram, e realizaram um segundo pré-teste. Com base nos resultados desse segundo pré-teste, efetuaram a última revisão do questionário, chegando à versão final. O comprometimento organizacional afetivo é medido pelos itens 2 (invertido), 6, 7 (invertido), 9, 11 e 15 (invertido); o comprometimento organizacional calculativo ou instrumental⁴ pelos itens 1, 3, 13, 14, 16, 17 e 19; e o comprometimento organizacional normativo pelos itens 4, 5 (invertido), 8, 10, 12 e 18. Os itens de cada subescala foram ordenados aleatoriamente. À semelhança da versão original, utilizaram uma escala tipo *Likert* de 7 pontos e a formulação negativa de alguns itens (2,5,7 e 15). O instrumento foi aplicado a uma amostra de 461 sujeitos. Na validação do instrumento, os resultados obtidos revelam uma elevada consistência interna de cada uma das três subescalas, apresentando cada uma delas coeficientes *Alpha de Cronbach* superiores a .70 (Nunnally, 1978): .91 na subescala do comprometimento organizacional, .84 na subescala do comprometimento organizacional normativo e .91 na subescala do comprometimento organizacional instrumental (Nascimento et al., 2008).

Características psicométricas do CO na amostra em estudo.

Da análise fatorial deste instrumento - que revelou desde logo, uma estrutura semelhante à original -, foram eliminados, logo à partida, os itens 1, 5 e 13 por revelarem comunalidades inferiores a .5 (.399, .422 e .406, respetivamente). Eliminados estes três itens, os resultados da análise fatorial evidenciam que, aplicado à nossa amostra, o CO revela uma estrutura fatorial que vai ao encontro da original, sobressaindo três fatores que representam, respetivamente, 26.01%, 24.98% e 12.59% da variância, perfazendo 63.58% da variância total explicada (Tabela 7):

Fator I – Comprometimento Organizacional Afetivo (CCA);

Fator II – Comprometimento Organizacional Normativo (CON); e

Fator III - Comprometimento Organizacional Instrumental (COI).

Na generalidade, a distribuição dos itens pelos três fatores corresponde à visão dos autores do instrumento – com saturações altas e superiores a .50 - com as seguintes exceções: O item 9 e 11, que de acordo com a visão dos autores pertencem à subescala do COA,

⁴ Neste estudo optamos por utilizar o termo “instrumental”, dado ser esta a designação adotada em quase todas as pesquisas nacionais sobre o Comprometimento Organizacional.

obtiveram saturações moderadas (com diferenças entre elas inferiores a .1) em dois fatores (I e II), embora com maior expressão no Fator I. O mesmo acontece com o item 14, pertencente à subescala do COI, e que apresenta saturações moderadas (também com diferenças entre elas inferiores a .1) em dois fatores (I e III), ainda que com maior expressão no Fator III. À parte disso, verifica-se ainda que o item 10, originalmente pertencente ao Fator II (CON) obteve uma saturação alta no Fator I (COA); e, finalmente, o item 19, pertencente ao Fator III (COI) satura expressivamente no Fator II (CON).

Tabela 7

Resultados da Análise Fatorial dos Itens do CO (16 Itens) (n=321)

Itens	Fator		
	I	II	III
CO2_ Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa	.814		
CO3_ Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer		.390	.538
CO4_ Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui		.833	
CO6_ Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	.697	.335	
CO7_ Não me sinto como fazendo parte da família nesta empresa	.809		
CO8_ Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento		.821	
CO9_ Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	.494	.480	
CO10_ Esta empresa merece a minha lealdade	.651	.385	
CO11_ Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	.544	.515	
CO12_ Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora		.802	
CO14_ Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	.483		.512
CO15_ Não me sinto como fazendo parte desta empresa	.812		
CO16_ Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis			.808
CO17_ Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento			.839
CO18_ Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	.492	.685	
CO19_ Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	.323	.659	
Eigen Values	6.684	2.037	1.452
% da variância explicada	26.010	24.981	12.588
% Total da variância explicada		63.579	
Kaiser-Meyer Olkin		.888	
Bartlett's Test	χ^2	3130.988	
	gl	171	
	p	.001	

Legenda: CO – Comprometimento Organizacional

Negrito – Itens da subescala (original) com valores de saturação iguais ou superiores a .50.

Itálico – Itens com valores de saturação iguais ou superiores a .50 noutra subescala (diferente da visão original)

Considerando estes resultados, optou-se por fazer uma nova análise, retirando os três itens que revelaram saturações em dois fatores sendo a diferença dos seus valores inferiores a

.1 (itens 9, 11 e 14), restando uma escala de 13 itens, distribuídos por três fatores que explicam 67,3% da variância total, conforme demonstra a Tabela 8.

Tabela 8

Resultados da Análise Fatorial dos Itens do CO (13 Itens) (n=321)

Itens	Fator		
	I	II	III
CO2_ Não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa		.812	
CO3_ Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	.398		.555
CO4_ Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	.842		
CO6_ Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	.334	.685	
CO7_ Não me sinto como fazendo parte da família nesta empresa		.839	
CO8_ Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	.830		
CO10_ Esta empresa merece a minha lealdade	.381	.649	
CO12_ Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	.810		
CO15_ Não me sinto como fazendo parte desta empresa		.839	
CO16_ Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis			.835
CO17_ Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento			.850
CO18_ Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	.680	.497	
CO19_ Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	.671	.306	
Eigen Values	5.445	1.939	1.367
% da variância explicada	26.988	26.577	13.753
% Total da variância explicada		67.317	
Kaiser-Meyer Olkin		.855	
Bartlett's Test	χ^2	2136.49	
	gl	78	
	p	.001	

Legenda: CO – Comprometimento Organizacional

Negrito – Itens da subescala (original) com valores de saturação iguais ou superiores a .50.

Itálico – Itens com valores de saturação iguais ou superiores a .50 noutra subescala (diferente da visão original)

Nesta segunda análise fatorial, o Fator I passa a corresponder ao CON, o Fator II ao COA, enquanto o Fator III continua a corresponder ao COI. O estudo da fidelidade do CO na sua versão de 13 itens, evidenciou uma consistência interna muito boa (*Alfa de Cronbach*= .86). Os resultados do estudo da consistência interna de cada uma das subescalas do CO (treze itens) evidencia, uma elevada fiabilidade da subescalas do CON (*Alfa de Cronbach* = .88) e do COA (*Alfa de Cronbach* = .87), mas baixa fiabilidade da subescala de medição do COI (*Alfa de Cronbach* = .65). Perante estes resultados, concluímos que o exercício de eliminação de itens com base nos critérios adotados no estudo exploratório da estrutura fatorial (Hair, Anderson, Tatham e Black (1998, citado por Araújo, 2009), ainda que tenha permitido obter resultados

mais convincentes ao nível da definição inequívoca de cada uma das subescalas, comprometeu, de certo modo a fiabilidade de uma destas (*Alfa de Cronbach* do COI =.65). Assim, pelo fato de a eliminação de itens poder representar a perda de informação relevante, e atendendo a que os resultados obtidos na adaptação e validação do instrumento à população portuguesa efetuada por Nascimento et al. (2008) revelam uma elevada consistência interna de cada uma das três subescalas (numa amostra superior à nossa em 140 sujeitos), optou-se por manter a estrutura fatorial do instrumento validado pelos autores citados. Mantendo esta estrutura, a fidelidade dos valores da escala global (CO_Total) nesta amostra, considerando esta medida como unidimensional, é elevada (*Alfa de Cronbach*= .89). As subescalas do Comprometimento Organizacional Afetivo e Comprometimento Organizacional Normativo apresentam uma boa consistência interna (*Alfa de Cronbach*= .86 e .87, respetivamente), enquanto a subescala Comprometimento Organizacional Instrumental apresenta uma consistência interna razoável (*Alfa de Cronbach*= .73). Conclui-se, deste modo, que este instrumento mantém as suas qualidades psicométricas na amostra aqui em estudo, podendo ser utilizado com confiança nos testes de hipóteses.

Desempenho Individual Autorreportado (DIAR).

Para avaliação das perceções dos indivíduos sobre o seu desempenho recorreremos a um instrumento de seis itens - medidos através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos, em que 1 corresponde a “a afirmação não se me aplica” e 7 a “a afirmação aplica-se-me completamente” desenvolvido por Rego, Cunha e Souto (2007). Três destes foram adaptados de Staples, Hulland e Higgins (1999), e os restantes redigidos/adaptados pelos autores.

Os primeiros quatro itens - (1) Considero-me um empregado eficaz; (2) Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho; (3) O meu superior vê-me como um empregado eficaz; (4) Os meus colegas consideram que sou um empregado bastante produtivo - foram já validados em três estudos:

1. em 2007 (Rego, Cunha & Souto, 2007), num estudo empírico desenvolvido em Portugal e no Brasil, envolvendo 254 sujeitos no Brasil e 211 em Portugal. Os resultados da análise da consistência interna do instrumento revelaram uma boa fiabilidade do instrumento quando consideradas ambas as amostras (*Alfa de Cronbach*= .80). Exclusivamente para a amostra portuguesa o *Alfa de Cronbach* é de .72 e para a amostra brasileira é igual de .74;

2. Ainda em 2007 (Rego & Cunha, 2007), num estudo que envolveu 213 colaboradores, onde o instrumento mantém elevada fiabilidade (*Alfa de Cronbach*= .86); e

3. Em 2009 (Rego, 2009) num estudo que envolveu 272 colaboradores provenientes de

132 organizações operando em Portugal apresentando um *Alfa de Cronbach*= .84.

Características psicométricas do DIAR na amostra em estudo.

Nesta pesquisa utilizamos a versão de seis itens disponibilizada pelos autores. A análise fatorial exploratória revela a existência de dois fatores: Fator I, composto por quatro itens, o qual designamos de *Intraorganizacional* (DIAR_IO) - por integrar itens que avaliam as percepções do desempenho do indivíduo no seio da organização -, e Fator II, composto por dois itens e por nós designado de *Extraorganizacional* (DIAR- EO) - por integrar itens que avaliam as percepções do desempenho do indivíduo comparativamente com profissionais de outras organizações. Todos os itens obtiveram valores de saturação superiores a .70. O Fator I explica 39% da variância e o Fator II explica 31.7%, num total de variância explicada de 70.8% (cf. Tabela 9).

Tabela 9

Resultados da Análise Fatorial dos Itens do DIAR (6 Itens) (n=318)

Itens	Fator	
	I	II
DIAR1_ Os meus colegas consideram que eu sou um empregado bastante produtivo	.769	
DIAR2_ Sou um empregado eficaz	.769	
DIAR3_ Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho	.769	
DIAR4_ O meu superior vê-me como um empregado eficaz	.727	
DIAR5_ Comparativamente com as pessoas de outras organizações, eu produzo mais do que elas		.936
DIAR6_ Comparativamente com as pessoas que trabalham noutras organizações, o meu trabalho é de melhor qualidade		.930
Eigen Values	2.908	1.340
% da variância explicada	39.090	31.698
% Total da variância explicada	70.788	
Kaiser-Meyer Olkin	.679	
Bartlett's Test	χ^2	763.53
	<i>gl</i>	15
	<i>p</i>	.001

Legenda: DIAR – Desempenho Individual Autorreportado

Negrito – Itens da subescala (original) com valores de saturação iguais ou superiores a .50.

A fidelidade dos valores da escala global (DIAR Total), se se considerar esta medida como unidimensional, é boa (*Alfa de Cronbach*= .77). As subescalas do instrumento revelaram, também, uma boa consistência interna (DIAR-IO: *Alfa de Cronbach*= .768; DIAR-EO: *Alfa de Cronbach* = .891). É, pois, possível concluir que este instrumento apresenta boas qualidades psicométricas na amostra em análise, podendo ser utilizado com confiança no presente estudo.

Avaliação de Desempenho (AD)

Com o intuito de explorar a questão do desempenho do inquirido, optamos por incluir na bateria de testes três questões acerca da sua avaliação de desempenho. Enquanto o instrumento descrito no ponto anterior nos proporcionou informação acerca da percepção do inquirido sobre o seu próprio desempenho, estas questões permitiram-nos conhecer como o desempenho do inquirido foi avaliado pelo seu superior hierárquico, e, ao mesmo tempo, analisar similitudes ou disparidades entre a e a heteroavaliação. Uma das questões visava ainda conhecer o grau de satisfação do inquirido com a avaliação feita ao seu desempenho.

As questões colocadas aos sujeitos foram as seguintes:

1. “Na sua organização é feita a avaliação de desempenho dos colaboradores?”;
2. “No último ciclo avaliativo, qual a classificação atribuída ao seu desempenho?”;
3. “Indique qual o seu grau de concordância em relação à classificação atribuída ao seu desempenho”.

Ficha Demográfico-Profissional.

A ficha demográfico-profissional foi incluída na bateria de testes com o objetivo de recolher determinadas informações acerca dos inquiridos, da sua organização e do seu líder. Para tal, foram consideradas as seguintes variáveis: sexo, idade, estado civil, nível de escolaridade, profissão, setor de atividade, natureza e dimensão da organização, antiguidade na organização e na função, experiência laboral anterior, anos de trabalho com o atual superior hierárquico e sexo do mesmo.

4.4 Procedimento

No curso de uma abordagem quantitativa, recorreremos, como anteriormente referimos, à aplicação de um inquérito por questionário junto de trabalhadores subordinados - liderados - a exercer funções em diversas empresas implementadas no território. Para divulgação do instrumento e consequente angariação de participantes, foram contactadas, por *e-mail*, diversas empresas localizadas em Portugal, apresentando genericamente o estudo, os seus objetivos, e solicitando a disseminação do instrumento junto dos colaboradores da empresa, destinatários últimos do instrumento (ver anexo 3). Deste *e-mail* constava igualmente o link que possibilitava o preenchimento do questionário na plataforma *surveygizmo*. A administração do instrumento foi direta e as respostas foram recebidas por via eletrónica, não tendo sido recolhidas quaisquer respostas em formato papel. A população inquirida resultou de uma amostra por conveniência, dependente da participação voluntária dos colaboradores

das empresas contactadas nesta investigação. Os dados recolhidos foram alvo de tratamento estatístico, realizado em suporte informático, através do *SPSS Statistics* versão 20 (Maroco, 2007; Martinez & Ferreira, 2008; Pestana & Gageiro, 2008).

4.5 Caracterização da amostra

Integram a amostra 351 profissionais, 67.1% (n=210) dos quais do sexo feminino e 32.9% (n=103) do sexo masculino. A maioria (66.1%) dos participantes tem até 39 anos de idade (21.4% entre os 20 e os 29 anos e 44.7% entre os 30 e os 39 anos). O estado civil mais representado é o casado/união de fato, representado 65.2% dos inquiridos. 78.8% dos inquiridos possuem formação superior, sendo a licenciatura o nível de escolaridade com maior expressão (54.6%; n=171) (Tabela 10).

Tabela 10

Características Demográficas da Amostra Total (n=351)

Variável	n	%	Variável	n	%
Sexo			Habilitações Literárias		
Masculino	103	32.9	1.º ciclo (4.º ano)	1	.3
Feminino	210	67.1	2.º ciclo (6.º ano)	1	.3
			3.º ciclo (9.º ano)	8	2.6
Idade (anos)			12.º ano	56	17.9
<20	0	0	Bacharelato	11	3.5
20 a 29	67	21.4	Licenciatura	171	54.6
30 a 39	140	44.7	Mestrado	57	18.2
40 a 49	67	21.4	Doutoramento	7	2.2
50 a 59	36	11.5	Pós-Doutoramento	1	.3
>= 60	3	1.0			
Estado Civil					
Solteiro	90	28.8			
Casado/ União de fato	204	65.2			
Divorciado/ Separado	18	5.8			
Viúvo	1	.3			

Analizadas igualmente as características profissionais da amostra (ver apêndice 1), apuramos que a profissão de 42.5% (n=131) dos participantes enquadra-se no grupo⁵ dos Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio, 30.2% (n=93) nos Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas, 12% (n=37) no Pessoal Administrativo e Similares, 6.2% (n= 19) no Pessoal dos Serviços e Vendedores, 4.9% (n=15) nos Quadros Superiores da Administração

⁵ Classificação Nacional de Profissões segundo o Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Pública, Dirigentes e Quadros Superiores de Empresa, e, finalmente, 4.2% (n=13) nos Trabalhadores não Qualificados.

No que respeita ao setor de atividade, os participantes encontram-se distribuídos por vários setores, sendo o setor da saúde (20.6%; n= 64) e educação (14.5%; n= 45) - ainda que com tímido destaque - os mais representados. A maioria (51.9%; n= 182) dos participantes exerce funções em entidades privadas, 45.5% (n=141) das quais com mais de 250 trabalhadores. A antiguidade na organização da maioria dos inquiridos (57.6%; n=179) é inferior a 10 anos. O mesmo acontece em relação à antiguidade na função também inferior a 10 anos maioria dos casos (65.3%; n=203). 81.3 % (n=252) dos inquiridos já trabalhou noutras organizações antes da atual, pelo que 85.5% (n=266) já teve outros superiores hierárquicos antes do atual, sendo a maioria (67.2%; n= 209) por este liderado há menos de 5 anos. Por fim, no que respeita ao sexo do superior hierárquico, a distribuição é relativamente equitativa, sendo 47.9% (n=149) do sexo feminino e 52.1% (n=162) do sexo masculino.

Capítulo V – Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste capítulo descrevemos os resultados da análise de dados levada a cabo com a finalidade de dar resposta à questão de partida desta investigação e, simultaneamente, de testar as suas hipóteses teóricas. Apresentamos igualmente os resultados do *Questionário de Avaliação Prévia das Virtudes do Líder*, bem como das análises exploratórias realizadas. De salientar que o primeiro ponto deste capítulo se destina exclusivamente à apresentação dos resultados das análises estatísticas efetuadas com recurso ao programa SPSS, protelando a discussão desses mesmos resultados para o ponto seguinte.

5.1 Resultados do Questionário de Avaliação Prévia das Virtudes do Líder

Conforme evidencia a Tabela 11, as virtudes que os inquiridos consideraram como sendo as mais proeminentes na concetualização de um líder ideal são as seguintes:

Tabela 11

Priorização das Virtudes do Líder Segundo a Importância Percebida (n=113)

Variável	n	%
Perdão	0	0.0%
Temperança	8	7.1%
Humor	16	14.2%
Gratidão	19	16.8%
Propósito	19	16.8%
Prudência	24	21.2%
Coragem	26	23.3%
Curiosidade e amor pela aprendizagem	30	26.5%
Otimismo	31	27.4%
Humanidade	33	29.2%
Vitalidade	38	33.6%
Autenticidade	39	34.5%
Autoconfiança	40	35.4%
Justiça	41	36.3%
Vocação e paixão	47	41.6%
Humildade	58	51.3%
Perseverança	59	52.2%
Honestidade	67	59.3%
Inteligência social	70	61.9%

Negrito: virtudes que um maior número de inquiridos consideraram como sendo as mais importantes.

Inteligência social (assinalada em 61.9% das respostas), *Honestidade* (59.3%), *Perseverança*

(52.2%), *Humildade* (51.3%), *Vocação e Paixão* (41.6%) e *Justiça* (36.3%). Destas seis, optamos por excluir a virtude da vocação e paixão, debruçando-nos sobre as restantes cinco, as quais, em nosso entender, se encontram mais associadas às questões do relacionamento interpessoal, podendo, por isso, exercer maior impacto sobre os liderados.

5.2. Resultados do Teste de Hipóteses

5.2.1. Resultados do Teste da Hipótese 1.

A Hipótese 1 previa que as virtudes dos líderes em avaliação fossem preditores significativos de um maior comprometimento organizacional. Mais especificamente previa-se que quanto mais virtuosa a liderança, mais elevados os índices de comprometimento organizacional, particularmente ao nível das dimensões do comprometimento afetivo e normativo.

No introito desta análise, expomos, genericamente, os resultados da estatística descritiva dos instrumentos utilizados para medir a virtuosidade da liderança e o comprometimento organizacional. Conforme é possível constatar na Tabela 12, os profissionais desta amostra avaliaram do seguinte modo a *Liderança Virtuosa Total* dos seus líderes: M= 105.51; DP= 30.09; Min.= 25.00; Máx.= 150.00. Dentro desta variável a dimensão que assume maior expressão é a *Liderança centrada em Valores* (M= 74.86; DP= 24.89; Min.= 18.00; Máx.= 108.00). No que ao Comprometimento Organizacional diz respeito, registam-se valores de: M= 84.60; DP= 22.06; Min.= 28.00; Máx.= 133.00. Os valores registados nas diferentes dimensões de comprometimento são relativamente semelhantes.

Tabela 12

Estatísticas Descritivas para as Variáveis da LV e CO (n=351)

Variável	n	M	DP	Mínimo	Máximo
Liderança Virtuosa Total	351	105.51	30.09	25.00	150.00
Liderança centrada em Valores	351	74.86	24.89	18.00	108.00
Perseverança	351	18.58	4.68	4	24
Maturidade	351	12.07	3.58	3.00	18.00
Comprometimento Organizacional Total	320	84.60	22.06	28.00	133.00
Comprometimento Afetivo	321	29.19	9.26	6	42
Comprometimento Normativo	321	24.22	9.72	6	42
Comprometimento Instrumental	320	31.25	8.48	10	49

Antes de procedermos às análises de regressão linear simples, efetuamos um estudo das correlações entre a *Liderança Virtuosa* e o *Comprometimento Organizacional* nas suas

múltiplas dimensões, o qual nos permitiu identificar as variáveis preditoras correlacionadas com as variáveis de resultado, que deveriam se incluídas em cada uma das análises de regressão simples.

Conforme demonstram os dados que figuram na Tabela 13, existe uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa entre as variáveis *Liderança Virtuosa Total*, a *Liderança centrada em Valores* e *Perseverança* e as variáveis *Comprometimento Organizacional Total*, *Comprometimento Afetivo* e *Comprometimento Normativo*. Entre a *Maturidade* e o *Comprometimento Organizacional Total*, o *Comprometimento Afetivo* e o *Comprometimento Normativo* existe uma correlação positiva mais baixa, mas que continua a ser estatisticamente significativa. Entre a *Liderança Virtuosa Total*, a *Liderança centrada em Valores*, a *Perseverança* e o *Comprometimento Instrumental* a correlação positiva é mais baixa, mas estatisticamente significativa. A associação entre a *Maturidade* e o *Comprometimento Organizacional Instrumental* não apresenta relevância estatística, pelo que não se justificará uma análise mais exaustiva da relação entre estas duas variáveis.

Tabela 13

Resultados dos Coeficientes de Correlação de Pearson entre LV e CO (n=351)

<i>Liderança Virtuosa</i>	<i>Comprometimento Organizacional Total</i>	<i>Comprometimento Organizacional Afetivo</i>	<i>Comprometimento Organizacional Normativo</i>	<i>Comprometimento Organizacional Instrumental</i>
<i>Total</i>	.512**	.538**	.506**	.167**
<i>Centrada Valores</i>	.497**	.520**	.493**	.163**
<i>Perseverança</i>	.434**	.457**	.415**	.142*
<i>Maturidade</i>	.278**	.302**	.272**	.085

* $p \leq .05$. ** $p > .01$.

Para esmiuçar as relações sugeridas pelo estudo das correlações, e assim poder testar a nossa primeira hipótese, avançamos com as análises de regressão linear simples, considerando como variáveis independentes a *Liderança Virtuosa* e as respectivas dimensões e como variáveis dependentes o *Comprometimento Organizacional* e suas dimensões.

Apresentamos na Tabela 14, os resultados da regressão linear simples considerando como variável dependente o *Comprometimento Organizacional Total*. Perante estes é possível afirmar que todas as variáveis da *Liderança Virtuosa* contribuem significativamente para prever positivamente o *Comprometimento Organizacional Total*, sendo a *Liderança Virtuosa Total* explicativa de 26.3% da variância, a *Liderança centrada em Valores* de 24.7%, a *Perseverança* de 18.9%, e a *Maturidade* de 7.7% da variância. Os resultados da ANOVA são

altamente significativos para todas as variáveis preditoras: *Liderança Virtuosa Total* [$F(1, 318)=113.257, p<.001$]; *Liderança centrada em Valores* [$F(1, 318)=104.178, p<.001$]; *Perseverança* [$F(1, 318)=73.942, p<.001$]; *Maturidade* [$F(1, 318)=26.643, p<.001$].

Tabela 14

Regressão Linear Simples das Variáveis da LV no CO Total (n=320)

Variável	β	t	g.l.	p.	F.	r	r^2
<i>Liderança Virtuosa Total</i>	.512	11.972	318	.000**	113.257	.512	.263
<i>Centrada em Valores</i>	.497	10.207	318	.000**	104.178	.497	.247
<i>Perseverança</i>	.434	8.599	318	.000**	73.942	.434	.189
<i>Maturidade</i>	.278	5.162	318	.000**	26.643	.278	.077

* $p\leq.05$. ** $p>.01$.

Se considerarmos como variável dependente o *Comprometimento Organizacional Afetivo*, os resultados patentes na Tabela 15, demonstram que esta variável critério é notoriamente influenciada pela *Liderança Virtuosa* e suas dimensões, sendo estas últimas preditoras positivas da variável primeira. Analisando o contributo individual de cada uma das variáveis da *Liderança Virtuosa* para o *Comprometimento Organizacional Afetivo*, constatamos que 29% da variância é explicada pela *Liderança Virtuosa Total* - variável cujo resultado da ANOVA é altamente significativo [$F(1, 319)=130.235, p<.001$] -, 27% pela dimensão da *Liderança centrada em Valores* – com resultados da ANOVA também altamente significativos [$F(1, 319)=118.225, p<.001$], 20.9% pela dimensão da *Perseverança* – ANOVA altamente significativa [$F(1, 319)=84.137, p<.001$] – e 9.1% pela dimensão da *Maturidade* – ANOVA igualmente significativa [$F(1, 319)=31.920, p<.001$].

Tabela 15

Regressão Linear Simples das Variáveis da LV no CO Afetivo (n=321)

Variável	β	t	g.l.	p.	F.	r	r^2
<i>Liderança Virtuosa Total</i>	.538	11.412	319	.000**	130.235	.538	.290
<i>Centrada em Valores</i>	.520	10.873	319	.000**	118.225	.520	.270
<i>Perseverança</i>	.457	9.173	319	.000**	84.137	.457	.209
<i>Maturidade</i>	.302	5.650	319	.000**	31.920	.302	.091

* $p\leq.05$. ** $p>.01$.

A regressão linear simples considerando como variável dependente o *Comprometimento Organizacional Normativo* sustenta o carácter preditivo das variáveis da

Liderança Virtuosa sobre o *Comprometimento Organizacional*, existindo clara influência positiva das variáveis preditoras sobre a variável predita (Tabela 16). Todas as dimensões da variável independente apresentam significâncias inferiores a .001. No que respeita ao contributo de cada variável para a explicação da variância da variável dependente, a *Liderança Virtuosa Total* contribui com 25.6%, a *Liderança centrada em Valores* com 24.3%, a *Perseverança* com 17.3% e a *Maturidade* com 7.4%. Também aqui os resultados da ANOVA são altamente significativos: *Liderança Virtuosa Total* [$F(1, 319) = 110.009, p < .001$]; *Liderança centrada em Valores* [$F(1, 319) = 102.620, p < .001$]; *Perseverança* [$F(1, 319) = 66.557, p < .001$]; *Maturidade* [$F(1, 319) = 25.483, p < .001$].

Tabela 16

Regressão Linear Simples das Variáveis da LV no CO Normativo (n=321)

Variável	β	t	g.l.	p.	F.	r	r ²
<i>Liderança Virtuosa Total</i>	.506	10.489	319	.000**	110.009	.506	.256
<i>Centrada em Valores</i>	.493	10.130	319	.000**	102.620	.493	.243
<i>Perseverança</i>	.415	8.158	319	.000**	66.557	.415	.173
<i>Maturidade</i>	.272	5.048	319	.000**	25.483	.272	.074

* $p \leq .05$. ** $p > .01$.

Por fim, a regressão linear simples assumindo como variável dependente o *Comprometimento Organizacional Instrumental*, permitiu constatar que as variáveis *Liderança Virtuosa Total*, *Liderança centrada em Valores* e *Perseverança* predizem positivamente a variável dependente em análise (Tabela 17). Ainda que neste modelo o contributo preditor seja menor do que nos acima explorados, os resultados obtidos continuam a evidenciar significância estatística que viabiliza a confirmação da sua capacidade preditora. Sendo certo que as percentagens de variância explicada não ultrapassem os 2.8%, os resultados da ANOVA continuam a ser significativos, sobretudo no que à *Liderança Virtuosa Total* [$F(1, 318) = 9.150, p < .01$] e à *Liderança centrada em Valores* [$F(1, 318) = 8.661, p < .01$] diz respeito.

Tabela 17

Regressão Linear Simples das Variáveis da LV no CO Instrumental (n=320)

Variável	β	t	g.l.	p.	F.	r	r ²
<i>Liderança Virtuosa Total</i>	.167	3.025	318	.003**	9.150	.167	.028
<i>Centrada em Valores</i>	.163	2.943	318	.003**	8.661	.163	.027
<i>Perseverança</i>	.142	2.561	318	.011*	6.559	.142	.020

* $p \leq .05$. ** $p > .01$.

5.2.2. Resultados do Teste da Hipótese 2

A Hipótese 2 previa que o comprometimento organizacional se relacionasse positivamente com um melhor desempenho e com resultados mais positivos ao nível da sua avaliação. Ou seja, quanto maior o nível de comprometimento organizacional, sobretudo afetivo e normativo, melhor o desempenho dos liderados, obtendo melhores resultados na avaliação de desempenho.

Começando por analisar os resultados das estatísticas descritivas das variáveis relativas ao desempenho individual (*Desempenho Individual Autorreportado* e *Avaliação de Desempenho*), verificamos que os profissionais desta amostra percebem o seu desempenho individual, em termos globais e a nível intraorganizacional, como moderada/acentuadamente positivo/eficaz e moderadamente positivo no contexto extraorganizacional (Tabela 18). As estatísticas descritivas referentes à avaliação de desempenho vão ao encontro das percepções dos inquiridos, já que a média das classificações atribuídas ao desempenho dos inquiridos situa-se no nível Bom, sendo moderado o grau de concordância dos indivíduos com esta classificação (M= 4.70). Parece-nos importante acrescentar que 27.7% dos inquiridos não são alvo de avaliação de desempenho nas suas organizações.

Tabela 18

Estatísticas Descritivas para a DIAR e AD (n=318)

Variável	n	M	DP	Mínimo	Máximo
DIAR_Total	318	30.704	5.463	12	42
DIAR_Intraorganizacional	318	22.113	3.483	8	28
DIAR_Extraorganizacional	318	8.591	3.174	2	14
Classificação na última AD	232	3.18	0.689	1	4
Grau de concordância	230	4.70	1.633	1	6

No que respeita às correlações entre as variáveis, os resultados dos coeficientes de correlação de Pearson patentes na Tabela 19 evidenciam a existência de uma associação positiva baixa mas altamente significativa entre as variáveis do comprometimento organizacional, *Comprometimento Organizacional Total*, *Comprometimento Organizacional Afetivo* e *Comprometimento Organizacional Normativo*, e as variáveis do desempenho, *Desempenho Individual Autorreportado Total*, *Desempenho Individual Intraorganizacional* e *Grau de Concordância com a Classificação Obtida na Última Avaliação de Desempenho*. Contrariamente, não se verifica a existência de uma relação estatisticamente relevante entre o

Comprometimento Organizacional Instrumental e qualquer uma das variáveis relativas ao desempenho individual autorreportado ou à avaliação de desempenho. O *Desempenho Individual Extraorganizacional* e a *Classificação Obtida na Última Avaliação de Desempenho* não se relaciona com nenhuma das outras variáveis em análise.

Tabela 19

Resultados dos Coeficientes de Correlação de Pearson entre o CO, o DIAR e AD (n=318)

	DIAR_ Total	DIAR_ Intraorganizacional	DIAR_ Extraorganizacional	Classificação última AD	Grau de concordância
CO_Total	.171**	.279**	-.012	-.018	.191**
CO_Afetivo	.198**	.314**	-.004	-.014	.198**
CO_Normativo	.132*	.228**	-.023	.042	.245**
CO_Instrumental	.077	.123	-.002	-.082	.007

* $p \leq .05$. ** $p > .01$.

Em linha com as opções estatísticas assumidas para o teste da hipótese 1, também no teste da hipótese 2 realizamos regressões lineares simples considerando as relações significativas evidenciadas nas correlações lineares de Pearson. Neste contexto, começamos por testar a capacidade preditora das variáveis do *Comprometimento Organizacional - Comprometimento Organizacional Total, Comprometimento Organizacional Afetivo e Comprometimento Organizacional Normativo* – sobre o *Desempenho Individual Autorreportado Total*. Da análise da tabela infra (Tabela 20), concluímos que o *Comprometimento Organizacional Total* e as suas dimensões Afetiva e Normativa predizem positivamente a variável dependente. O *Comprometimento Organizacional Total* explica 2.9% da variância observada no *Desempenho Individual Autorreportado Total*, o *Comprometimento Organizacional Afetivo* explica 3.9% e o *Comprometimento Organizacional Normativo* 1.8%. As significâncias estatísticas são, para as três variáveis independentes, inferiores a .05, sendo variáveis preditoras positivas.

Tabela 20

Regressão Linear Simples da CO na variável DIAR_Total (n=318)

Variável	β	t	g.l.	p.	F.	r	r^2
CO_Total	.171	3.085	316	.002**	9.519	.171	.029
CO_Afetivo	.198	3.584	316	.000**	12.847	.198	.039
CO_Normativo	.132	2.374	316	.018*	5.634	.132	.018

* $p \leq .05$. ** $p > .01$.

As mesmas variáveis independentes revelam igualmente capacidade explicativa sobre a

variância do *Desempenho Individual Autorreportado* na sua dimensão *Intraorganizacional*. Os resultados apresentados na Tabela 21 indicam que 7.8% da variância é explicada pelo *Comprometimento Organizacional Total*, 9.8% pelo *Comprometimento Organizacional Afetivo* e 5.2% pelo *Comprometimento Organizacional Normativo*. Todos os resultados obtidos no teste ANOVA são altamente significativos: para o *Comprometimento Organizacional Total* [$F(1, 316) = 26.773, p < .001$]; para o *Comprometimento Organizacional Afetivo* [$F(1, 316) = 34.478, p < .001$]; para o *Comprometimento Organizacional Normativo* [$F(1, 316) = 17.361, p < .001$].

Tabela 21

Regressão Linear Simples da CO no DIAR (n=318)

Variável	β	t	g.l.	p.	F.	r	r^2
CO_Total	.279	5.174	316	.000**	26.773	.279	.078
CO_Afetivo	.314	5.872	316	.000**	34.478	.314	.098
CO_Normativo	.228	4.167	316	.000**	17.361	.228	.052

* $p \leq .05$. ** $p > .01$.

Finalmente, e conforme se pode observar na Tabela 22, os resultados da regressão linear simples considerando o *Grau de Concordância com a Classificação Obtida na Última Avaliação de Desempenho*, revelam que as variáveis *Comprometimento Organizacional Total*, *Comprometimento Organizacional Afetivo* e *Comprometimento Organizacional Normativo* são preditores significativos desta variável dependente. O *Comprometimento Organizacional Total* explica 3.6% da variância do *Grau de Concordância com a Classificação na Última Avaliação de Desempenho*, o *Comprometimento Organizacional Afetivo* 3.9% e o *Comprometimento Organizacional Normativo* 6%. Os resultados do teste ANOVA revelam-se significativos em todas as dimensões: *Comprometimento Organizacional Total* [$F(1,228) = 8.602, p < .01$] *Comprometimento Organizacional Afetivo* [$F(1,228) = 9.345, p < .01$] e *Comprometimento Organizacional Normativo* [$F(1, 228) = 14.562, p < .000$].

Tabela 22

Regressão Linear Simples das Variáveis do CO na Variável Grau de Concordância com a Classificação Obtida na Última Avaliação de Desempenho (n=228)

Variável	β	t	g.l.	p.	F.	r	r^2
CO_Total	.191	2.933	228	.004**	8.602	.191	.036
CO_Afetivo	.198	3.057	228	.003**	9.345	.198	.039
CO_Normativo	.245	3.816	228	.000**	14.562	.245	.060

* $p \leq .05$. ** $p > .01$.

5.2.3. Resultados das Análises Exploratórias.

Conforme oportunamente já referido, o interesse numa compreensão mais profunda do objeto de estudo, motivou a consideração de um conjunto de variáveis sociodemográficas e profissionais, de modo a complementar esta nossa pesquisa com a exploração:

1 – Da relação existente entre as variáveis sociodemográficas (sexo, idade, estado civil e nível de escolaridade), a liderança virtuosa, o comprometimento organizacional e desempenho individual (autorreportado e heteroavaliado).

2 - Da relação entre as variáveis profissionais, a liderança virtuosa, o comprometimento organizacional e desempenho individual (autorreportado e heteroavaliado).

Esta análise exploratória foi levada a cabo com recurso ao teste *t* para duas amostras independentes.

A Liderança Virtuosa, o Comprometimento Organizacional e Desempenho Individual em função das variáveis sociodemográficas.

Ao nível demográfico, debruçamo-nos sobre as variáveis *Sexo*, *Idade*, *Estado Civil* e *Nível de Escolaridade*. Explorada a variável demográfica *Sexo*, os resultados do teste *t* não evidenciam diferenças estatisticamente significativas entre os dois sexos e as variáveis em estudo. No que respeita à *Idade* - após a recodificação da variável em dois grupos: os “mais novos” (trabalhadores com menos de 40 anos) e os “mais velhos” (idade maior ou igual a 40) -, os dados revelam a existência de diferenças significativas nos níveis de *Comprometimento Organizacional Total* e de *Comprometimento Organizacional Afetivo*, sendo que, nesta amostra, os profissionais mais velhos assumem-se como mais comprometidos que os mais novos (Tabela 23). Nas restantes variáveis não se registaram diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos.

Tabela 23

Resultados do Teste t para Amostras Independentes para o CO_Total e CO_Afetivo, por Idade

	Variável	n	M	DP	p.
CO_Total	+ novos	207	82.300	21.773	.025*
	+ velhos	106	88.132	21.513	
CO_Afetivo	+ novos	207	27.836	9.385	.001**
	+ velhos	106	31.377	8.555	

* $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Relativamente ao *Estado Civil* observam-se diferenças estatisticamente relevantes entre

os dois grupos nas variáveis de *Comprometimento Organizacional Total*, *Comprometimento Organizacional Afetivo* e *Comprometimento Organizacional Instrumental*, sendo os casados mais comprometidos com a organização que os não casados. As restantes variáveis não sofrem variação estatisticamente significativa em função do *Estado Civil* (Tabela 24).

Tabela 24

Resultados do Teste t para Amostras Independentes para CO_Total, CO_Afetivo e CO_Instrumental, por Estado Civil

	Variável	n	M	DP	p.
CO_Total	Casados	204	86.536	21.220	.011*
	Não casados	109	79.991	22.394	
CO_Afetivo	Casados	204	30.181	8.988	.003*
	Não casados	109	26.890	9.399	
CO_Instrumental	Casados	204	32.049	8.008	.014*
	Não casados	109	29.615	8.946	

* $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Para análise da influência do *Nível de Escolaridade* nas variáveis em estudo, recodificamos essa variável numa outra composta por dois grupos: profissionais “sem formação superior” e profissionais “com formação superior”.

Tabela 25

Resultados do Teste t para Amostras Independentes para CO_Instrumental, DIAR_Total e DIAR_Extraorganizacional, por Nível de Escolaridade

	Variável	n	M	DP	p.
CO_Instrumental	S/ formação superior	66	33.772	6.790	.001*
	C/ formação superior	247	30.514	8.680	
DIAR_Total	S/ formação superior	66	29.333	5.234	.021*
	C/ formação superior	247	31.032	5.325	
DIAR_Extraorganizacional	S/ formação superior	66	7.758	3.291	.018*
	C/ formação superior	247	8.793	3.113	

* $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Observados os resultados do teste *t*, apresentados na Tabela 26, concluímos que existem evidências estatísticas para afirmarmos que os níveis de *Comprometimento Organizacional Instrumental*, o *Desempenho Individual Autorreportado Total* e o *Desempenho Individual Autorreportado Extraorganizacional* são significativamente distintos em função do nível de

escolaridade. A análise das estatísticas descritivas demonstra que os profissionais sem formação superior apresentam níveis mais elevados de comprometimento organizacional instrumental e que os profissionais com formação superior denotam uma percepção mais positiva do seu desempenho individual quer em termos globais quer no contexto extraorganizacional.

A Liderança Virtuosa, o Comprometimento Organizacional e Desempenho Individual em função das variáveis profissionais.

No âmbito da dimensão profissional, consideramos as variáveis *Profissão, Setor de Atividade, Natureza da Organização, Dimensão da Organização, Antiguidade na Organização, Antiguidade na Função, Experiência Profissional Anterior, Experiência Anterior com Outros Superiores Hierárquicos, Tempo de Subordinação ao Atual Superior Hierárquico* e *Sexo do Superior Hierárquico*.

Para aprofundamento da influência da *Profissão* recodificamos a variável dividindo-a em dois grupos: profissões “menos qualificadas” (onde incluímos o Pessoal Administrativo e Similares, o Pessoal dos Serviços e Vendedores e os Trabalhadores não Qualificados) e profissões “mais qualificadas” (Quadros Superiores da Administração Pública, Dirigentes e Quadros Superiores de Empresa, os Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas e os Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio). Registam-se diferenças estatisticamente significativas ($p = .029$) ao nível do *Comprometimento Organizacional Instrumental*, onde os profissionais menos qualificados se afirmam mais comprometidos (“menos qualificados”: $M = 33.087$ e $DP = 8.426$; “mais qualificados”: $M = 30.565$ e $DP = 8.881$).

No que respeita ao *Setor de Atividade* – variável recodificada e dividida em dois conjuntos para efeitos de realização do teste t (setor secundário e setor terciário) - não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos nas variáveis em estudo.

Considerando a *Natureza da Organização*, os colaboradores das entidades privadas denotam maior *Concordância com a Classificação Obtida na Avaliação do seu Desempenho* (“pública”: $M = 4.34$ e $DP = 1.882$; “privada”: $M = 5.06$ e $DP = 1.260$; $p = .001$).

A *Dimensão da Organização* parece influenciar as percepções do *Desempenho Individual Autorreportado* em contexto *Intraorganizacional*, porquanto se registam diferenças estatisticamente relevantes ($p = .013$) entre as percepções dos colaboradores de organizações com menos de 50 trabalhadores e as que têm 50 ou mais trabalhadores (dicotomia criada com recodificação da variável para efeitos do teste de comparação de médias). Os inquiridos pertencentes a estas últimas percecionam como mais positivo o seu desempenho a nível

interno (“< 50 trabalhadores”: M=21.357 e DP=3.818; “≥ 50 trabalhadores: M=22.462 e DP=3.107”).

Os resultados dos testes *t* indicam ainda que quando relacionadas com a *Antiguidade na Organização*, as variáveis *Comprometimento Organizacional Afetivo*, *Desempenho Individual Autorreportado Total* e *Desempenho Individual Autorreportado Extraorganizacional* revelam comportamentos significativamente distintos. Conforme é possível constatar na tabela 27, os profissionais com 10 ou mais anos de antiguidade estão mais comprometidos afetivamente com a organização, que aqueles cuja antiguidade é inferior a 10 anos. Por sua vez, estes últimos percebem mais positivamente o seu desempenho em termos globais e a nível extraorganizacional.

Tabela 26

Resultados do Teste t para Amostras Independentes para CO_Afetivo, DIAR_Total) e DIAR_Extraorganizacional, por Antiguidade na Organização

	Variável	n	M	DP	p.
CO_Afetivo	- 10 anos	179	28.251	9.428	.038*
	+ 10 anos	132	30.417	8.575	
DIAR_Total	- 10 anos	179	31.251	5.308	.031*
	+ 10 anos	132	29.932	5.295	
DIAR_Extraorganizacional	- 10 anos	179	8.967	2.985	.012*
	+ 10 anos	132	8.053	3.341	

* $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

Observam-se igualmente diferenças estatisticamente significativas ($p = .001$) no *Grau de Concordância com a Classificação Obtida na Última Avaliação de Desempenho*, consoante estejamos perante o grupo de colaboradores cuja *Antiguidade na Função* seja inferior ou igual/maior a 10 anos. Efetivamente, aqueles que há menos tempo exercem a mesma função são os que se revelam maior concordância com a classificação que lhes foi atribuída na última *Avaliação de Desempenho* (“- 10 anos de antiguidade na função”: M= 5.04 e DP= 1.313; “+ 10 anos de antiguidade na função”: M= 4.21 e DP= 1.922).

Já perante as variáveis profissionais *Experiência Profissional Anterior* e *Experiência Anterior com outros Superiores Hierárquicos*, não se observaram diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos (com ou sem experiência) nas variáveis estudadas.

Constatamos ainda que existem diferenças estatisticamente significativas entre *Tempo de Subordinação ao Atual Superior Hierárquico* e a *Classificação Obtida na Última Avaliação de*

Desempenho, sendo que os colaboradores liderados pelos atual superior hierárquico há menos de 10 anos foram melhor avaliados que os liderados há 10 anos ou mais (“- 10 anos de subordinação ao atual superior hierárquico”: M= 3.24 e DP= .638; “+ 10 anos de subordinação ao atual superior hierárquico”: M= 2.70 e DP= .923).

Finalmente, considerando o *Sexo do Superior Hierárquico* verificamos a existência de diferenças estatisticamente significativas ao nível do *Comprometimento Organizacional Normativo* ($p=.018$) e da *Classificação Obtida na Última Avaliação de Desempenho* ($p= .002$). Os colaboradores cujo líder é do sexo feminino revelam um comprometimento normativo mais acentuado (“feminino”: M= 25.467 e DP= 9.765; “masculino”: M= 22.889 e DP= 9.334). Já os que são liderados por líderes do sexo masculino, na última avaliação de desempenho obtiveram classificações mais elevadas que os liderados por líderes do sexo feminino (“feminino”: M= 3.06 e DP= .735; “masculino”: M= 3.34 e DP= .595).

5.3. Discussão dos Resultados

Partindo da vontade de prover o nosso contributo ao conhecimento sobre a Gestão de Pessoas e do seu Desenvolvimento, aprofundando a relevância das virtudes no exercício da liderança, propusemo-nos a explorar o modo como as virtudes do líder influenciam o nível de comprometimento organizacional dos liderados, assim como o impacto desse comprometimento no desempenho profissional individual. Os dados recolhidos junto de 351 liderados permitiram-nos chegar a um conjunto de resultados a este respeito, os quais discutimos, neste ponto, à luz da teoria já revista na Parte I e de outros estudos empíricos realizados em torno da temática em análise.

5.3.1 As virtudes do líder mais valorizadas pelos liderados.

Antes de quaisquer outras considerações, entendemos fazer sentido, discorrer alguns comentários sobre as escolhas dos profissionais inquiridos no âmbito da sondagem prévia sobre quais as virtudes que estes, enquanto liderados, mais valorizam num hipotético líder ideal. Aqui a evidência de virtudes como a justiça, a honestidade e a integridade, a humildade, a perseverança e a inteligência social - que posteriormente vieram a enquadrar-se em três grandes categorias (valores, perseverança e maturidade) vem ao encontro de algumas das questões teóricas atualmente em emergência, designadamente da liderança centrada em valores, no âmbito da qual se destaca liderança ética, a liderança espiritual e a liderança autêntica. Os teóricos da liderança ética argumentam que certos traços da personalidade do líder, como sendo, credibilidade ou empatia, traduzidos em comportamentos e atitudes éticas,

instigam, por imitação, a adoção de comportamentos éticos por parte dos liderados, capazes de contribuir para a diminuição de eventuais comportamentos contraproducentes no trabalho (Brown et al., 2005; Brown & Treviño, 2006, citado por Hernandez et al., 2011). É possível identificar estas virtudes no conjunto de traços que vários autores destacam como mais relevantes para a eficácia do líder, como sendo: a energia e tolerância ao *stress*, a autoconfiança (que remete para a perseverança), o *locus* de controlo interno e a maturidade emocional (que se enquadram na dimensão da maturidade), a honestidade e a integridade (enquadradas nos valores) (Gregersen et al. 1998; Kirkpatric & Locke, 1991; Mumford et al., 2000; Yukl, 1998; citados por Cunha et al., 2007). Também a inteligência social foi citada por Robbins (2004) que destaca o seu carácter marcante em funções que exigem um elevado grau de interação social, como é o caso, naturalmente, das funções de liderança.

5.3.2 A Liderança Virtuosa como preditora do Comprometimento Organizacional.

Em linha com o nosso primeiro objetivo, a nossa Hipótese Teórica 1 previa que a *Liderança Virtuosa* fosse um preditor significativo do *Comprometimento Organizacional*. Mais especificamente previa que quanto mais a conduta do líder se baseasse no respeito e manifestação de determinadas virtudes, maiores seriam os níveis de comprometimento organizacional dos profissionais.

O estudo correlacional demonstrou que a *Liderança Virtuosa* se correlaciona de forma significativa e positiva com o *Comprometimento Organizacional*, relação particularmente acentuada entre a todas as dimensões da *Liderança Virtuosa* e o *Comprometimento Organizacional Total*, *Afetivo* e *Normativo*. A relação entre as dimensões da *Liderança Virtuosa* e o *Comprometimento Organizacional Instrumental* ainda que existentes são menos expressivas. Entre a dimensão da *Maturidade* e o *Comprometimento Instrumental* não parece existir qualquer correlação significativa.

A análise preditiva veio ao encontro do estudo correlacional, comprovando que a *Liderança Virtuosa* se associa a um maior *Comprometimento Organizacional*. Efetivamente, nesta amostra, quando os líderes são percecionados como virtuosos, os profissionais manifestam-se mais comprometidos. Como vimos a *Liderança Virtuosa Total* é um preditor significativo do *Comprometimento Organizacional* quer o consideremos unidimensionalmente (*Comprometimento Organizacional Total*), ou em termos de cada uma das suas dimensões (*Comprometimento Organizacional Afetivo*, *Comprometimento Organizacional Normativo*, *Comprometimento Organizacional Instrumental*), ainda que no caso da vertente instrumental o seu poder preditivo seja consideravelmente inferior. Quando consideramos a *Liderança*

centrada em Valores e a *Perseverança* do líder, estas revelam-se igualmente preditoras de todas as dimensões do *Comprometimento Organizacional* dos liderados (também com menor expressão no caso do *Comprometimento Organizacional Instrumental*). Na sua dimensão da *Maturidade*, a *Liderança Virtuosa*, revela capacidade de predizer os níveis de *Comprometimento Organizacional Total*, *Afetivo* e *Normativo*, não se relacionando, como já havíamos referido, com o *Comprometimento Instrumental*. Podemos assim concluir que as percepções de virtuosidade na liderança predizem o comprometimento organizacional, sobretudo, o afetivo e normativo, tendo pouco ou nenhuma (no caso da *Maturidade*) influência sobre o instrumental.

Pela revisão à bibliografia constatamos que a virtuosidade, numa vertente individual centrada na figura do líder, não foi ainda devidamente explorada pela literatura. Todavia, existe um considerável número de investigações em torno da virtuosidade organizacional que - pelo fato de este constructo depender, como a própria literatura assim o indica, da disseminação da virtuosidade através dos seus membros - aporta contributos significativos para a discussão da relação aqui em questão. Neste contexto, recordemos as afirmações de Cameron (2004), Wrighth e Cropanzan (2004), Rego, Ribeiro e Cunha (2009) (citados por Rego & Cunha, 2010) - e que vão ao encontro dos resultados aqui obtidos - de que as evidências empíricas confirmam que um ambiente virtuoso reforça o comprometimento dos indivíduos no exercício das suas funções. Podemos ainda fazer referência a um outro estudo (Rego et al., 2012), que aborda, igualmente a virtuosidade em contexto organizacional, e que vem também reforçar a sustentação da tese de que as percepções de virtuosidade dos indivíduos predizem os seus níveis de empenhamento, ao concluir que em equipas de trabalho mais virtuosas, os seus membros desenvolvem maior empenhamento afetivo pelas mesmas. Também Ribeiro e Rego (2010) constataram empiricamente que as percepções de virtuosidade potenciam o desenvolvimento de laços afetivos entre os colaboradores e a organização, sendo que ao perceberem virtuosidade os indivíduos envolvem-se mais na organização, identificando-se com a mesma e tendendo, igualmente, a desenvolver um maior sentimento de lealdade. Refira-se contudo que ao contrário do que aconteceu no estudo destes últimos autores, onde não foi identificado qualquer poder explicativo das percepções de virtuosidade (naquele caso, organizacional) sobre o empenhamento instrumental, os resultados obtidos nesta pesquisa evidenciam que, ainda que menos expressiva, nesta amostra, essa relação existe.

No que à virtuosidade do líder especificamente diz respeito, Thun e Kelloway, num estudo publicado em 2011, concluíram que, num líder, virtudes como a humanidade, a sensatez e a

temperança, provocavam um conjunto de consequências com potenciais impactos positivos na performance organizacional, de entre os quais, para o caso, destacamos o reforço do comprometimento afetivo.

Assim, e em linha com a literatura, podemos concluir pela confirmação da nossa Hipótese Teórica 1, afirmando que a *Liderança Virtuosa* prediz o *Comprometimento Organizacional*, porquanto a virtuosidade do líder manifesta em valores (como a justiça, a integridade ou a honestidade), na perseverança e numa conduta madura, potencia um ambiente positivo, de bem-estar, confiança e cooperação, capaz de reforçar os laços afetivos do indivíduo com a organização (*Comprometimento Organizacional Afetivo*), a sua lealdade e sentimento de dever de agir em conformidade - procurando dar tanto quanto o que recebe - (*Comprometimento Organizacional Normativo*), e até mesmo o comprometimento que resulta da constatação de que possivelmente noutra organização poderá não usufruir de iguais “benefícios”, esforçando para evitar os custos que uma hipotética saída lhes pudesse acarretar (*Comprometimento Organizacional Instrumental*).

5.3.4 O Comprometimento Organizacional como preditor do Desempenho Individual.

Outra das relações em análise neste estudo é a relação entre o *Comprometimento Organizacional* e o *Desempenho Individual*. Partindo da mesma, construímos a Hipótese Teórica 2, a qual previa que o comprometimento organizacional se relacionasse positivamente com um melhor desempenho e com resultados mais positivos ao nível da sua avaliação. Concretizando, quanto maior fosse o nível de comprometimento organizacional, sobretudo afetivo e normativo, melhor seria o desempenho dos liderados, obtendo melhores resultados na sua avaliação.

O estudo correlacional forneceu desde logo, pistas para o teste desta hipótese, apontando a existência de relações estatisticamente significativas entre o *Comprometimento Organizacional Total*, o *Comprometimento Organizacional Afetivo* e o *Comprometimento Organizacional Normativo* e o *Desempenho Individual Autorreportado Total*, o *Desempenho Individual Autorreportado Intraorganizacional* e o *Grau de Concordância com a Classificação Obtida na Última Avaliação de Desempenho*. Demonstrou ainda que não existe qualquer relação entre o *Comprometimento Organizacional Instrumental* e qualquer variável do *Desempenho Individual*, nem entre qualquer variável do *Comprometimento Organizacional* e o *Desempenho Individual Autorreportado Extraorganizacional* e a *Classificação Obtida na Última Avaliação de Desempenho*.

O estudo preditivo clarificou a natureza das relações sugeridas pelo estudo correlacional,

confirmando que, tal como prevíamos aquando da elaboração hipótese 2, o *Comprometimento Organizacional* influencia positivamente o *Desempenho Individual*. Efetivamente, comprovou-se que o *Comprometimento Organizacional Total* prediz significativamente e no sentido positivo o *Desempenho Individual Autorreportado Total* e o *Desempenho Individual Autorreportado Intraorganizacional*, significando que quanto mais comprometidos forem os profissionais – em termos globais, afetiva e normativamente -, mais positiva será a avaliação que fazem do seu próprio desempenho, seja ele considerado em termos globais ou exclusivamente em contexto interno. Simultaneamente, quanto mais forte for o *Comprometimento Organizacional* (total, afetivo e normativo) mais acentuado o *Grau de Concordância com a Classificação Obtida na Última Avaliação de Desempenho*.

A inexistência de qualquer relação entre o *Comprometimento Organizacional* e o *Desempenho Individual Autorreportado Extraorganizacional* e a *Classificação Obtida na Última Avaliação de Desempenho* poderá estar relacionada: a) no caso das perceções sobre o desempenho, com a dificuldade que os inquiridos poderão ter sentido em comparar-se com profissionais de outras organizações por desconhecerem os parâmetros da sua performance; e, b) no caso da classificação obtida na última avaliação de desempenho, com o fato de cerca de metade da população inquirida exercer funções em entidades públicas onde o sistema de avaliação de desempenho, constrangido pelo sistema de quotas, não permitir grande diferenciação nos desempenhos dos colaboradores.

Os resultados aqui obtidos vão ao encontro da literatura estudada, assim como dos diversos estudos empíricos analisados. Desde logo, o modelo tridimensional que Meyer e Allen desenvolveram e aperfeiçoaram ao longo dos últimos vinte anos postula a existência de uma relação positiva entre o *Comprometimento Organizacional Afetivo e Normativo* e o *Desempenho*. Acrescentam ainda que é esperado observar uma relação positiva forte entre estes dois tipos de comprometimento (afetivo e normativo) e um conjunto de comportamentos determinantes no desempenho profissional, como é o caso, por exemplo, da assiduidade ou dos comportamentos de cidadania organizacional (Meyer et al. 2002). As consequências positivas do comprometimento organizacional no desempenho foram igualmente destacadas por Rego e Souto (2004), ao afirmarem que do comprometimento afetivo, com particular destaque, mas também do comprometimento normativo resulta uma contribuição mais possante em prol dos objetivos organizacionais, menor *turnover*, menor absentismo e maior incidência de comportamentos de cidadania organizacional. Já o comprometimento instrumental tende a conduzir a desempenhos que não ultrapassam os

requisitos mínimos. Estas sustentações teóricas foram comprovadas empiricamente em estudos como o de Fonseca e Bastos (2003), que abrangeu 750 funcionários do setor financeiro brasileiro, no qual se concluiu que nas organizações onde se observavam níveis significativos de comprometimento organizacional os indivíduos percecionavam os seus pares como mais produtivos do que naquelas onde os índices de comprometimento eram mais baixos. Também Medeiros e Albuquerque, num estudo desenvolvido em 2005 no setor hoteleiro, comprovaram a tese de que o comprometimento leva as empresas a um melhor desempenho.

Os resultados aqui obtidos confirmam, pois, que quanto mais comprometido o individuo estiver com a sua organização (sobretudo se esse comprometimento resultar do estabelecimento de laços emocionais, mas também se derivar um sentimento de dever e lealdade), melhor será o seu nível de desempenho, porquanto um maior comprometimento se traduz num esforço mais acentuado para permanecer na organização, traduzido num maior empenho, envolvimento e compromisso no exercício das suas funções e na prossecução dos objetivos organizacionais.

5.3.5 A Liderança Virtuosa, o Comprometimento Organizacional e o Desempenho Individual em função das Variáveis Demográficas.

Os testes de comparação de médias permitiram-nos constatar que existem diferenças com significância estatística nos níveis de *Comprometimento Organizacional* e nas percepções do *Desempenho Individual* em função de variáveis demográficas, e que tal já não acontece em relação às percepções de *Liderança Virtuosa*.

Num estudo dedicado aos antecedentes, correlações e consequências do comprometimento organizacional, Meyer et al. (2002), concluem as variáveis demográficas assumem um papel relativamente minoritário enquanto antecedentes do comprometimento organizacional. Ainda assim, nesta pesquisa, as análises exploratórias permitiram-nos constatar a existência de diferenças significativas nas variáveis *Idade*, *Estado Civil* e *Nível de Escolaridade*.

No que respeita à *Idade*, os dados revelam a existência de diferenças estatisticamente significativas entre esta variável e o *Comprometimento Organizacional Total* e o *Comprometimento Organizacional Afetivo*. Mais especificamente, nesta amostra, os profissionais mais velhos assumem-se como mais comprometidos, em termos globais e afetivamente, que os mais novos. A constatação idêntica chegou Ferreira (2005), verificando que os níveis de comprometimento organizacional são menores nos trabalhadores até aos 39

anos, subindo progressivamente até ao valor mais elevado, o qual se regista nos trabalhadores com mais de 60 anos. Igualmente ao encontro desta nossa constatação vão os resultados obtidos por Meyer et al. (2002), que identificam uma correlação positiva estatisticamente significativa, ainda que fraca, entre o comprometimento organizacional e a idade. A resultados semelhantes chegaram também Ribeiro e Rego (2010), num estudo que envolveu 212 indivíduos oriundos de 14 organizações do sector industrial, onde também verificaram a existência de uma correlação positiva significativa entre a idade e comprometimento organizacional.

Relativamente ao *Estado Civil* observam-se diferenças estatisticamente relevantes entre *casados* e *não casados* nas variáveis de *Comprometimento Organizacional Total*, *Comprometimento Organizacional Afetivo* e *Comprometimento Organizacional Instrumental*, sendo os primeiros mais comprometidos com a organização que os segundos. No Brasil, Botelho e Paiva (2011) observaram níveis de comprometimento afetivo e instrumental menores nos inquiridos solteiros comparativamente aos demais. Também no estudo destes autores não existem evidências de correlação entre o estado civil dos profissionais que compõem a amostra e o comprometimento normativo.

A propósito da influência do *Nível de Escolaridade* nas variáveis em estudo, concluímos que os profissionais sem formação superior apresentam níveis mais elevados de comprometimento organizacional instrumental, ao passo que os profissionais com formação superior denotam uma perceção mais positiva do seu desempenho individual quer em termos globais (*Desempenho Individual Autorreportado Total*) quer no contexto extraorganizacional (*Desempenho Individual Autorreportado Extraorganizacional*). Sobre a relação entre o *Nível de Escolaridade* e *Comprometimento Organizacional*, Rego, Leite, Carvalho, Freire e Vieira (2004) concluíram pela existência de uma correlação estatisticamente significativa de sentido negativo entre estas variáveis, onde à medida que baixa o nível de escolaridade aumenta o nível de comprometimento e vice-versa. Mathieu e Zajac (1990) também encontraram uma relação inversa (e fraca) entre nível de habilitação e comprometimento organizacional. No que diz respeito ao desempenho individual, e ainda que determinadas pesquisas (Fonseca & Bastos, 2003), tenham identificado uma relação de sentido contrário, parece-nos relativamente previsível a relação que se evidenciou neste estudo, já que é esperado que profissionais mais qualificados revelem uma maior aptidão teórica, técnica e comportamental para responder aos inúmeros desafios erigidos no atual mercado laboral, quer estejamos a falar das exigências de desenvolvimento e de melhoria contínua, das constantes mudanças

funcionais e/ou organizacionais, de desafios tecnológicos ou da inevitabilidade de um permanente posicionamento inovador. Parece-nos, pois, legítimo pressupor que estes se sintam mais confiantes quanto ao seu desempenho, evidenciando, assim, uma percepção mais elevada do mesmo comparativamente aos demais.

Analisamos ainda a variável demográfica *Sexo*, em relação à qual concluímos não existirem, para esta amostra, diferenças estatisticamente significativas perante as variáveis em estudo. Também no estudo de Ferreira (2005) as diferenças encontradas os níveis de comprometimento organizacional dos inquiridos do sexo masculino face aos do sexo feminino, não denotaram relevância estatística.

5.3.6 A Liderança Virtuosa, o Comprometimento Organizacional e o Desempenho Individual em função das Variáveis Profissionais.

As análises exploratórias permitiram-nos ainda constatar a existência de diferenças estatisticamente significativas nos níveis de *Comprometimento Organizacional* e nas percepções relativas ao *Desempenho Individual* em função determinadas variáveis profissionais. Já as percepções de *Liderança Virtuosa* não sofrem, nesta amostra, qualquer variação determinada por estas variáveis profissionais.

No que respeita à *Profissão*, no nosso estudo, esta parece influenciar o nível de comprometimento instrumental, na medida em que os inquiridos que exercem profissões menos qualificadas denotam um maior comprometimento instrumental. Recordando que o comprometimento organizacional instrumental se encontra intimamente relacionado com a ausência de alternativas laborais, e sendo as funções menos qualificadas, à partida, desempenhados por trabalhadores menos qualificados, com maiores dificuldades de empregabilidade, podemos inferir que estas diferenças se devem à percepção dos riscos associados a uma eventual saída. Estes resultados são, aliás, consistentes com as diferenças identificadas nesta mesma variável (*Comprometimento Organizacional Instrumental*) em função do *Nível de Escolaridade*.

O *Grau de Concordância com a Classificação Obtida na Avaliação de Desempenho* varia em função da *Natureza da Organização*, sendo este mais elevado nas organizações privadas do que nas públicas. A explicação para esta variação poderá estar inerente ao próprio sistema de avaliação de desempenho na Administração Pública⁶, cujo processo de implementação ficou

⁶ Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

marcado por um arranque abrupto, e pela ausência de informação e formação de avaliadores e avaliados, crucial à implementação de qualquer sistema de avaliação de desempenho, e mais ainda no contexto da Administração Pública onde a introdução da gestão por objetivos representa uma verdadeira mudança de paradigma. Adicionalmente a aceitação do sistema de avaliação na Administração Pública depara-se ainda com outros dois possantes obstáculos: a limitação das classificações superiores por um sistema de quotas e o défice de envolvimento do topo da hierarquia organizacional no decurso do ciclo avaliativo (Madureira & Rodrigues, 2007).

No que diz respeito à *Antiguidade*, os resultados revelam que os trabalhadores com mais de 10 anos “de casa” evidenciam níveis de *Comprometimento Organizacional Afetivo* mais elevados, comparativamente com os que colaboram com a organização há menos que 10 anos, possivelmente explicável pelo fato quanto maior o tempo de colaboração com a organização maior o tempo de convivência entre os colaboradores, as experiências partilhadas, os desafios superados e as oportunidades aproveitadas, potenciando-se, deste modo, o reforço dos laços afetivos. Em consonância com estes resultados encontramos as teses de Chang (2002) e Meyer et al. (2002) que sustentam a existência de uma relação positiva e significativa entre *Antiguidade na Organização* e *Comprometimento Organizacional*.

Outros estudos encontram relações entre a *Antiguidade* na organização e o *Comprometimento Organizacional*: com as três dimensões do *Comprometimento Organizacional* (Ribeiro & Rego, 2010); ou apenas com o *Comprometimento Organizacional Instrumental* (Rego, Souto & Cunha, 2007). Nesta nossa pesquisa, a antiguidade surge igualmente associada a percepções mais positivas dos indivíduos acerca do seu desempenho em termos globais e em contexto extraorganizacional. Pelo contrário, Rego, Souto e Cunha (2007), num estudo dedicado às percepções de espiritualidade organizacional enquanto preditoras do empenhamento organizacional e da produtividade, não encontram evidências da existência de relações significativas entre antiguidade e produtividade (curiosamente medida com recurso ao mesmo instrumento utilizado nesta pesquisa para medição do desempenho individual autorreportado).

Verificamos ainda que os inquiridos cuja *Antiguidade na Função* é menor que 10 anos se dizem mais concordantes com a classificação que lhes foi atribuída na última avaliação de desempenho. Uma das razões que poderá explicar esta variação remete para o objetivo último da avaliação de desempenho: a melhoria da performance do colaborador. Neste âmbito, podemos conjecturar que é possível que este, nos primeiros anos de exercício da função,

admita que a excelência do desempenho exija um investimento a médio prazo, revelando-se, por conseguinte, mais recetivo a classificações não coincidentes com o nível máximo e a acolher as orientações que lhe permitam elevar a sua performance.

Os resultados das análises exploratórias revelaram ainda que: os inquiridos a exercer funções em organizações com 50 ou mais colaboradores evidenciam um maior grau de concordância com a avaliação de desempenho; os colaboradores liderados pelo atual superior hierárquico há menos de 10 anos foram melhor avaliados que os liderados há 10 anos ou mais; os inquiridos liderados por líderes do sexo feminino revelam maior comprometimento normativo e os inquiridos liderados por líderes do sexo masculino obtêm melhores classificações na avaliação de desempenho. Não obstante exaustiva pesquisa, não encontramos estudos empíricos que suportassem estas relações, o que veio confirmar a escassez de estudos referentes a este tipo de variáveis, a existência de resultados díspares e inconsistentes e a falta de clarificação da direção das relações causais apontada por Wright e Keho (2009). A nossa experiência e leitura da realidade enquanto profissionais permite-nos tecer alguns comentários – que podem servir de pistas de reflexão a futuras investigações - acerca destas relações encontradas. Assim, afigura-se-nos como plausível que a maior concordância com a avaliação de desempenho registada nas organizações de maior dimensão seja fruto de uma cultura de avaliação e gestão de desempenho tendencialmente mais enraizada nestas organizações do que nas de menor dimensão, pois são também estas [as maiores] que, por norma, têm os seus processos de gestão de recursos humanos mais desenvolvidos e sistematizados. A melhor avaliação dos colaboradores liderados pelo atual superior hierárquico há menos de 10 anos comparativamente aos liderados há 10 anos ou mais poderá justificar-se pelo fato de, à partida, se tratarem de colaboradores mais jovens, mais qualificados e mais recetivos à mudança. O maior comprometimento normativo revelado pelos inquiridos liderados por líderes do sexo feminino poderá ter que ver com o fato de, tendencialmente, as mulheres serem mais metódicas e disciplinadas, instigando, nos seus liderados, por via do processo de socialização, a interiorização das normas organizacionais e, consequentemente, um mais acentuado sentimento de dever. E finalmente, os desafios que as mulheres (ainda) enfrentam no exercício de cargos de liderança - que constantemente as obrigam a dar provas da sua competência - impõem-lhes um maior rigor e nível de exigência, ao contrário dos líderes homens a quem é permitido serem mais indolentes; tal poderá ser a justificação para o fato de, na nossa amostra, os inquiridos liderados por líderes do sexo masculino obtêm melhores classificações na avaliação de desempenho. Obviamente esta é

uma interpretação muito pessoal e decorrente da minha experiência em Recursos Humanos, com o viés que lhe está associado.

Resta referir que consideradas as variáveis profissionais *Setor de Atividade*, *Experiência Profissional Anterior* e *Experiência Anterior com Outros Superiores Hierárquicos* não se verificaram, para esta amostra, diferenças estatisticamente significativas.

5.4. Limitações do Estudo

Chegado o ponto de reconhecer as limitações deste estudo, cremos ser importante, antes de mais, fazer referência à representatividade da amostra, requisito incontornável a uma generalização dos resultados. Constrangimentos temporais, financeiros e de acessibilidade às características da população, levaram-nos a optar por uma amostra de conveniência, impossibilitando-nos de aferir a sua real representatividade face à população. A estudos futuros que tenham a pretensão de generalizar os resultados a todos os liderados a exercer funções em organização localizadas no território nacional, exige-se o conhecimento prévio das características desta população relevantes para o estudo, o conhecimento da distribuição da população por tais características, a utilização de um procedimento probabilístico de amostragem e um número significativo de sujeitos inquiridos (Almeida & Freire, 2003).

Ao mesmo tempo, o fato da recolha de dados se ter suportado exclusivamente em medidas de autorrelato pode, de certa forma condicionar, a compreensão global do fenómeno em análise. Admitindo que “ninguém é bom juiz em causa própria”, esta limitação pode assumir particular relevo no que ao instrumento de avaliação do desempenho individual diz respeito. Ainda que tenhamos procurado contornar este hipotético constrangimento com as questões relativas à avaliação de desempenho - que pretendiam conhecer o modo como a performance do inquirido foi avaliada por outros-, reconhecemos que, idealmente, a perceção do liderado sobre o seu desempenho deveria ser complementada com a inquirição do seu respetivo superior hierárquico. Contudo, e conforme argumenta Rego (2009), num estudo onde utiliza o mesmo instrumento (Desempenho Individual Autorreportado), “na ausência de alternativas viáveis, o método pode ser de grande valia, sobretudo se os indivíduos responderem anonimamente e não necessitarem de se apresentar favoravelmente por razões de carreira, processos de avaliação de desempenho ou aceitação social” (p. 221). O procedimento utilizado na presente investigação garante a verificação destes pressupostos.

Finalmente, importa referir os constrangimentos relacionados com a construção do questionário de avaliação da virtuosidade do líder (*QLV – Questionário da Liderança Virtuosa*). A inexistência de um instrumento já validado para medição da virtuosidade da liderança a

partir das cinco virtudes mais valorizadas pelos liderados inquiridos no *Questionário de Avaliação Prévia das Virtudes do Líder*, motivou-nos à construção de um questionário a partir de itens formulados por autores de renome no estudo da liderança (Rego & Cunha, 2011), que tinham, conforme os próprios alertaram objetivos estritamente pedagógicos. A análise fatorial veio a revelar que a interpretação dos itens pelos inquiridos diferiu daquela que era a nossa concetualização inicial, tendo emergido não as cinco dimensões esperadas (integridade, inteligência social, humildade, justiça e perseverança), mas antes três que por nós foram designadas de liderança centrada em valores, perseverança e maturidade. Ainda assim, o trabalho aqui realizado poderá servir de ponto de partida para o aperfeiçoamento de um questionário de medição das cinco virtudes referidas, recomendando-se: a) a reverificação de cada um dos itens, suportada no recurso a um painel de especialistas e na auscultação da interpretação que os próprios liderados fazem do significado de cada um deles; b) a eliminação dos itens invertidos; e c) a realização sucessiva de pré-testes até se obter a versão que garanta que os resultados estatísticos da análise fatorial e da fiabilidade do instrumento estejam em linha com a concetualização teórica formulada.

Não obstante as limitações aqui assumidas, estamos convictos que os resultados deste estudo representam um relevante contributo para a ciência, acrescentando conhecimento em torno do papel das virtudes na liderança, do comprometimento organizacional e do desempenho individual.

Conclusões

De um modo geral, nas sociedades contemporâneas, e em particular nas empresas, impera a hipercompetitividade e a primazia dos resultados económico-financeiros, numa busca incessante da maximização do lucro. O mundo dos negócios é, tendencialmente, um mundo de “virilidade” e firmeza, onde as questões éticas e morais são relegadas para segundo plano e a simples referência à importância de condutas virtuosas é frequentemente encarada como uma manifestação de ingenuidade (Ribeiro et al., 2013; Rego & Cunha, 2011). O tema das virtudes e da virtuosidade organizacional tem sido, por conseguinte, desprezado e negligenciado não só nas empresas como também no seio académico. Todavia, a crise internacional entretanto despoletada, bem como a vinda a público de escândalos empresariais com avultados prejuízos para comunidades, empresas, trabalhadores e suas famílias, vieram despertar a atenção para a importância da construção de uma sociedade mais justa e sustentável, assim como de práticas empresariais orientadas pelo respeito pela virtuosidade. É neste contexto, que não só determinados teóricos, mas também alguns gestores, vêm advogar a necessidade de chamar ao debate gestório o tema das virtudes, dada a capacidade das práticas virtuosas em contribuir quer para sucesso das organizações quer para o bem comum (Rego, Cunha & Clegg, 2011). Líderes virtuosos, que orientam a sua conduta por virtudes como a honestidade, a humildade, a justiça, a integridade ou a perseverança estão mais capacitados para alcançar o sucesso (o seu e o das suas equipas e organizações) (Rego & Cunha, 2011).

Com este estudo procuramos reforçar este apelo à prática das virtudes em contexto organizacional, designadamente nos cargos de liderança, evidenciando o impacto da liderança virtuosa no comprometimento organizacional e, consequentemente, no desempenho individual. A exploração destas relações assume-se como particularmente pertinente face à escassez de estudos sobre a temática da virtuosidade, sobretudo no que à virtuosidade do líder diz respeito. A pesquisa empírica desenvolvida com recurso a uma metodologia quantitativa permitiu-nos concluir que os líderes dos inquiridos da nossa amostra procuram não descurar as virtudes no exercício da liderança, tendo sido avaliados pelos seus liderados como bastante virtuosos, sobretudo ao nível da perseverança, mas também dos valores e da maturidade. Concluímos ainda que os liderados desta amostra evidenciam níveis moderados a elevados de comprometimento organizacional, sendo mais acentuados os níveis de comprometimento organizacional afetivo e normativo e menos o nível de comprometimento organizacional instrumental. Este mesmos liderados percebem o seu desempenho profissional como moderado, acentuadamente positivo e eficaz, perceção essa que vai ao

encontro da avaliação de que foram alvo na última avaliação de desempenho, onde, globalmente, o seu desempenho foi avaliado como bom. Os testes estatísticos efetuados evidenciam que associadas a estes resultados estão um conjunto de relações preditivas, que nos permitem afirmar que uma liderança mais virtuosa prediz um maior comprometimento organizacional - principalmente nas suas vertentes afetiva e normativa – e que, um maior comprometimento organizacional – com exceção do instrumental – predizem um melhor desempenho.

À parte do contributo que estas constatações representam para o aprofundamento do conhecimento sobre o conceito, em emergência, de liderança virtuosa e do seu impacto direto no comprometimento organizacional e indireto na performance dos profissionais, das relações aqui evidenciadas emergem necessariamente um conjunto de recomendações para as práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Assim, desde logo, recomenda-se que as organizações sejam particularmente cautas no recrutamento e seleção dos seus líderes. Seja este recrutamento efetuado interna ou externamente, deverá existir uma particular preocupação em garantir que os valores e princípios do potencial líder são alicerçados no respeito por um conjunto de virtudes como a inteligência social, a honestidade, a humildade, a justiça e a perseverança. Em nosso entender, justifica-se mesmo que as virtudes sejam integradas no perfil de competências das funções de liderança. Também na gestão do desempenho, a virtuosidade na liderança pode ser potenciada se incluída no conteúdo de programas de formação de líderes e/ou de desenvolvimento de competências de liderança com recurso ao *coaching*.

A avaliação de desempenho é outra das práticas de Gestão de Recursos Humanos que pode representar um valioso recurso na promoção da liderança virtuosa, se as virtudes do líder, traduzidas nas suas atitudes e comportamentos, integrarem o conjunto dos critérios de avaliação. Simultaneamente, considerando que a eficácia da liderança não é produto exclusivo do líder, mas que sobre esta influi igualmente os liderados e o contexto, a virtuosidade promove-se igualmente pela replicação destas práticas junto dos liderados e por via da cultura organizacional, que deverá ser uma cultura de partilha, de dar e receber *feedback*, de atenção às necessidades dos colaboradores, onde não seja descurada a comunicação dos valores éticos da organização e a prevenção de condutas “desvirtuosas”, agindo de modo a evitar a sua repetição ou perpetuação. A Gestão de Recursos Humanos deve ainda garantir o conhecimento quer dos níveis de virtuosidade na liderança e na organização no seu todo, quer dos níveis de comprometimento organizacional, considerando os resultados destes estudos

internos na definição do Plano Estratégico de Recursos Humanos (*People Plan*).

Pelo impacto positivo da liderança virtuosa no comprometimento organizacional e no desempenho individual, e, por sua vez, destes no desempenho organizacional, é desejável que o tema desta pesquisa seja continuamente explorado por outras investigações, às quais se lança o desafio de procurar superar as limitações da que agora se apresenta, a saber: aprofundar o conhecimento das relações aqui exploradas, alargando a aplicação do estudo a uma amostra de maior dimensão, capaz de permitir a generalização dos resultados; enriquecer a compreensão do objeto de estudo com a consideração da perspectiva dos próprios líderes; e, aperfeiçoar o instrumento de avaliação da virtuosidade do líder (QLV), de modo a alcançar uma estrutura fatorial em linha com a que visávamos obter ao elaborar o instrumento com base nas virtudes consideradas como mais relevantes num líder tido como ideal (informação obtida através do instrumento *Liderança – Priorização das virtudes do líder segundo a importância percebida*). Seria ainda pertinente explorar a relação direta entre liderança virtuosa e desempenho individual e aprofundar, através de um estudo paralelo junto de um maior número de liderados, o conhecimento sobre as virtudes que estes mais valorizam num líder recorrendo ao instrumento por nós elaborado nas incursões exploratórias desta pesquisa (*Liderança – Priorização das virtudes do líder segundo a importância percebida*).

Estamos conscientes que este trabalho abarca apenas uma ínfima parte da complexa abordagem exigida a uma profunda compreensão do constructo de liderança virtuosa, dos seus antecedentes, das suas consequências e da sua relevância na dinâmica organizacional. Ainda assim, esperamos que este possa concorrer para reforçar a defesa da virtuosidade como de suma importância para líderes, liderados e organizações, convictos da sua capacidade para potenciar o seu melhor e de amortecer “a esquizofrenia do capitalismo, [que enriquece] freneticamente pessoas infelizes e [devora] vertiginosamente recursos que se sabem ser finitos” (adaptado de António Pinto Leite no Prefácio de Ribeiro et al., 2013).

Referências Bibliográficas

- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40. doi: 10.5465/AMR.2002.5922314
- Akinci, C., & Sadler-Smith, E. (2013). Assessing Individual Differences in Experiential (Intuitive) and Rational (Analytical) Cognitive Styles. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 211-221. doi:10.1111/ijsa.12030
- Albrecht, K. (2005). *Social intelligence: The new science of success*. San Francisco, USA: Pfeiffer.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276. doi:10.1006/jvbe.1996.0043
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment* (pp. 285-314). New York, USA: Springer. doi:10.1007/978-1-4615-4397-8_13
- Almeida, L., & Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação*. Braga, Portugal: Psiquilíbrios.
- American Psychological Association. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC, USA: Author
- Araújo, M. S. (2009). *Preditores Individuais e Organizacionais de Bullying no Local de Trabalho* (Tese de Doutoramento não publicada). Universidade do Minho - Escola de Psicologia, Braga, Portugal.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and

- behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801–823. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Bass, B., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York, USA: Free Press.
- Blake, R., & Mouton, J. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*. Houston, USA: Gulf Publishing Co.
- Botelho, R., & Paiva, K. (2011). Comprometimento organizacional: um estudo no tribunal de justiça do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, 45(5), 1249-1283. doi:10.1590/S0034-76122011000500002
- Bright, D. S., Cameron, K., S., & Caza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64 (3), 249-269. doi:249-269. 10.1007/s10551-005-5904-4
- Cameron, K. (2003). Organizational virtuousness and performance. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 48-65). San Francisco: Berrett-Koehler. Retirado de <http://webuser.bus.umich.edu/cameronk/PDFs/POS/POS%20-%20CHAPTER%204.pdf>
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 1-24. doi:10.1177/0002764203260209
- Cameron, K., & Caza, A. (2002). Organizational and leadership virtues and the role of forgiveness. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 33-49. doi:10.1177/107179190200900103
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. doi:10.1177/0021886310395514
- Chang, E. (2002). Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case of Korean employees. *Human Resource Management*, 41 (2), 261-270. doi:10.1002/hrm.10035
- Collins, J. (2001a). *De bom a excelente*. Cruz Quebrada, Portugal: Casa das Letras.
- Collins, J. (2001b). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*, January, 66-76.

- Comte-Sponville, A. (1995). *Pequeno Tratado das Grandes Virtudes*. Lisboa: Editorial Presença.
- Cruz, M., Nunes, A., & Pinheiro, P. (2010). Teoria contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC). [Working Paper N.º 8/2010], Universidade da Beira Interior, Covilhã. Retirado de http://www.dge.ubi.pt/investigacao/tdiscussao/2010/td08_2010.pdf
- Cunha, M. P., & Rego, A. (2005). *Liderar*. Lisboa, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Cunha, M. P, Rego. A., Cunha, R. C., & Cardoso-Cabral, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Ferreira, M. (2005). *Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão* (Tese de doutoramento não publicada). Universidade do Minho, Braga, Portugal.
- Fiedler, F. (1965). Engineer the job to fit the manager. *Harvard Business Review*, 43(5), 115-122.
- Fineman, S. (1996). Emotion and organizing. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *The handbook of organizational studies* (pp. 543-564). London, UK: Sage.
- Fonseca, C. A., & Bastos, A. V. (2003). Criatividade e comprometimento organizacional: Suas relações com a percepção de desempenho no trabalho. *Psicologia Organizações e Trabalho*, 3(1), 61-88. Retirado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7068/6541>
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319. doi: 10.1037/1089-2680.2.3.300
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693–727. doi:10.1016/j.leaqua.2003.09.001
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343–372. doi:10.1016/j.leaqua.2005.03.003
- George, J. M. (1998). Salesperson mood at work: Implications for helping customers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18, 23-30. Retirado de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/20832560?uid=3738880&uid=2&uid=4&sid=21102607128701>
- Gittell, J. H, Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs and organizational

- resilience. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 300-328. doi: 10.1177/0021886306286466
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Hernandez, M., Eberly, M., Avolio, B., & Johnson, M., (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22, 1165-1185. doi:10.1016/j.leaqua.2011.09.009
- Hogan, R., & Kaiser, R. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.169
- House, R., & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473. doi: 10.1177/014920639702300306
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., & Dickson, M.W. (1999). Cultural Influences on Leadership: Project GLOBE. In W. Mobley, J. Gessner, & V. Arnold (Eds.), *Advances In Global Leadership*, 1 (pp. 171-233). Stamford, CT, USA: JAI Press.
- Huang, C., & Hsu, P. (2011). Perceptions of the impact of chief executive leadership style on organizational performance through successful enterprise resource planning. *Social Behavior and Personality*, 39(7), 865-878. doi: 10.2224/sbp.2011.39.7.865
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373–394. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jesuíno, J. (1999). *Processos de liderança*. Lisboa, Portugal: Livros Horizonte.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.12.007
- Lameiras, E. (2010). *Liderança e motivação dos colaboradores: Um ensaio no sector da saúde* (Tese de mestrado não publicada). Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real, Portugal.
- Likert, R. (1967). *A organização humana: Sua gestão e valor*. New York, USA: McGrawHill.
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada, *Psicologica*, 23, 119-130.
- Lourenço, L., & Ilharco, F. (2007). *Liderança: As lições de Mourinho*. Lisboa, Portugal: Booknomics.

- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2007). *Os desafios da avaliação de desempenho na administração pública do século XXI*. Comunicação apresentada no 5º Congresso Nacional de Administração Pública Modernização, Desenvolvimento e Competitividade, Lisboa. Retirado de <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/602/1/Os%20desafios%20da%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho%20na%20AP%20do%20sec.%20XXI.pdf>
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Maroco, J., Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. Recuperado de [http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/133/1/LP%204\(1\)%20-%2065-90.pdf](http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/133/1/LP%204(1)%20-%2065-90.pdf)
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2008). *Análise de dados com SPSS. Primeiros passos*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. doi:10.1037/0033-2909.108.2.171
- Medeiros, C. A., & Albuquerque, L. G. (2005). Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. *Revista Psicologia*, 5(2), 35-64. Retirado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S198466572005000200003&script=sci_arttext
- Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12 (175-228). London, UK: Wiley.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage Publications.
- Meyer, J., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J., Stanley, Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and

- normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52. doi: <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. F. (2008) Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133.
- Nodari, P. C. (1997). A ética aristotélica. Belo Horizonte, Brasil: *Síntese – Revista de Filosofia*, 24(78), 383-410. Retirado de <http://www.faje.edu.br/periodicos/index.php/Sintese/article/view/722/1149>
- Obiwuru, T., Okwu, A., Akpa, V., & Nwankwere, I. (2011). Effects of leadership style on organizational performance: a survey of selected small scale enterprises in Ikosi-Ketu council development area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100-111. Recuperado de http://ajbmr.com/articlepdf/ajbmr_17_16i1n7a11.pdf
- Palanski, M., & Yammarino, F. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171–184. doi:10.1016/j.emj.2007.04.006
- Palma, P. J, Lopes, M. P., & Bancaleiro, J. (2011). *Gestão e liderança de talentos... para sair da crise*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96. doi:10.1023/A:1013077109223
- Pires, M. L., (2011). As práticas de gestão de recursos humanos e o comportamento organizacional afetivo: a virtuosidade organizacional como mediador. In M. Araújo & D. Martins (Coords.), *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos - Gestão para a Cidadania* (pp. 139-151). Porto, Portugal: Edições Politema.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Peterson, C., & Seligman, M.E. (2004). *Character strengths and virtues. A handbook and classification*. Washington, DC, USA: APA Press and Oxford University Press.
- Rego. A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos?. *Revista de Estudos Politécnicos*,

- 7(12), 215-233. Retirado de <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/tek/n12/n12a12.pdf>
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?. *Journal of Business Research*, 61, 739–752. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2010). *Liderança positiva*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2011). *Liderança. A virtude está no meio*. Lisboa, Portugal: Actual Editora.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, C. (2010). Liderança global virtuosa. *Revista de Psicologia*, 1(1), 9-32. Retirado de <http://www.revistapsicologia.ufc.br/images/pdf/ano1edicao1/ano1edicao1001.pdf>.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2011). Liderança global virtuosa – para um planeta mais sustentável. *Recursos Humanos Maganize*, 72, 18-23.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Clegg, S. (2012). *The virtues of leadership: Contemporary challenge for global managers*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N., Gonçalves, H., & Cardoso-Cabral, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa, Portugal: Editora RH.
- Rego, A., Cunha, M. P., Oliveira, C., & Marcelino, A. (2007). *Coaching para executivos*. Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2007). Workplace spirituality, commitment, and self-reported individual performance. An empirical study. *Management Research*, 5(3), 167–187. doi: 10.2753/JMR1536-5433050303
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2(3), 201-218. doi:10.1108/15365430480000510
- Rego, A., Ribeiro N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness and predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 214-235 doi: 10.1007/s10551-009-0197-7
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. *ERA- Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43. Retirado de <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a04.pdf>

- Rego., A., Souto, S., & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36. Retirado de http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S0872-96622007000100002&script=sci_arttext
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2012). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams?., *Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.002>
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. P. (2013). Authentic leadership predicting team potency: The mediating role of team virtuousness and affective commitment. *Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79.
- Ribeiro, N., (2009). *Virtuosidade Organizacional, empenhamento e comportamentos de cidadania organizacional* (Dissertação de doutoramento não publicada). Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2010). Virtuosidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico. In E. Vaz & V. Meirinhos (Coord.), *Recursos Humanos: das teorias às boas práticas* (285-303). Porto, Portugal: Editorial Novembro.
- Ribeiro, N., Rego, A., & Cunha, M. P. (2013). *A virtude nas organizações. Fonte de progresso e sustentabilidade*. Lisboa, Portugal: Sinais de Fogo.
- Robbins, S. (2004). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Education.
- Santos, A. M., Leal, S., & Oliveira, M. F. (2012). O efeito mediador dos climas autenticizóticos na relação entre as percepções de responsabilidade social e o empenhamento afectivo: um estudo empírico. In M. Araújo & D. Martins (Coords.), *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos - Gestão para a Cidadania* (pp. 221-233). Porto, Portugal: Edições Politeia.
- Seligman, M.E.P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 3-9). New York, USA: Oxford University Press. Retirado de http://www.positiveculture.org/uploads/7/4/0/7/7407777/seligman_intro.pdf
- Sezões, C. (2012). *Engagement: Do compromisso à retenção*. Retirado de http://media.umadesign.com/000041/artigengagement_fev_2012.pdf

- Shryack, J., Steger, M., Krueger, R. & Kallie, C. (2010). The structure of virtue: An empirical investigation of the dimensionality of the virtues in action inventory of strengths. *Personality and Individual Differences*, 48(6), 714–719. doi:10.1016/j.paid.2010.01.007
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776. doi:10.1111/j.1083-6101.1998.tb00085.x
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Lisboa, Portugal: McGraw-Hill.
- Thun, B., & Kelloway, K. (2011). Virtuous leaders: Assessing character strengths in the workplace. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 28(3), 270-283. doi: 10.1002/cjas.216
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393–408. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.09.006
- Wright, P. M., & Kehoe, R. R. (2009). Organizational-level antecedents and consequences of commitment. In H. J. Klein, T. E. Becker, & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 285-307). New York, USA: Routledge Taylor & Francis Group.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. London, UK: Prentice-Hall International Edition.
- Zaccaro, S. J. (2002). Organizational leadership and social intelligence. In R. E. Riggio, S. E. Murphy, & F. J. Pirozzolo (Eds.), *Multiple intelligences and leadership. LEA's organization and management series* (pp. 29-54). Mahwah, NJ, USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Apêndice 1

Características Profissionais da Amostra Total (n=351)

Variável	N	%
Profissão		
Dirigentes e Quadros Superiores	15	4,9
Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas	93	30,2
Técnicos e Profissionais de Nível Intermédio	131	42,5
Pessoal Administrativo	37	12,0
Pessoal dos Serviços e Vendedores	19	6,2
Trabalhadores Não Qualificados	13	4,2
Setor de Atividade		
Apoio Social	43	13,8
Administração Local	7	2,3
Banca e Seguros	20	6,4
Comércio	15	4,8
Construção	6	1,9
Consultoria	31	10,0
Educação	45	14,5
Indústria	26	8,4
Investigação Científica	10	3,2
Outro	38	12,2
Saúde	64	20,6
Natureza da Organização		
Pública	128	36,5
Privada	182	51,9
Dimensão da organização, por n.º de trabalhadores		
Menos de 10	23	7,4
Entre 10 e 50	75	24,2
Entre 50 e 250	71	22,9
Mais de 250	141	45,5
Antiguidade na Organização		
<1 ano	14	4,5
1 a 3 anos	34	10,9
3 a 5 anos	56	18,0
5 a 10 anos	75	24,1
10 a 15 anos	48	15,4
15 a 20 anos	27	8,7
> 20 anos	57	18,3
Antiguidade na Função		
<1 ano	16	5,1
1 a 3 anos	51	16,4
3 a 5 anos	59	19,0
5 a 10 anos	77	24,8
10 a 15 anos	46	14,8
15 a 20 anos	22	7,1
> 20 anos	40	12,9
Já teve hierárquicos antes do atual?		
Sim	45	14,5
Não	266	85,5
Há quanto tempo é liderado pelo seu atual superior hierárquico?		
<1 ano	51	16,4
1 a 3 anos	81	26,0
3 a 5 anos	77	24,8
5 a 10 anos	73	23,5
10 a 15 anos	17	5,5
15 a 20 anos	7	2,3
> 20 anos	5	1,6
Sexo do superior hierárquico		
Feminino	149	47,9
Masculino	162	52,1

ANEXOS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO

LIDERANÇA – PRIORIZAÇÃO DAS VIRTUDES DO LÍDER SEGUNDO A IMPORTÂNCIA PERCEBIDA

LIDERANÇA – PRIORIZAÇÃO DAS VIRTUDES DO LÍDER SEGUNDO A IMPORTÂNCIA PERCEBIDA (Lopes & Araújo, 2013)

Abaixo são apresentadas dezanove virtudes de uma boa liderança.

Imagine o líder ideal e, das virtudes abaixo apresentadas, selecione seis que considere mais importantes.

Não existem respostas certas ou erradas.

O importante são as suas escolhas.

Perseverança: Capacidade de manter a determinação na prossecução dos objetivos, por longos períodos de tempo, mesmo face a obstáculos e reveses consideráveis.	
Autoconfiança: Crença do indivíduo nas suas capacidades para atingir determinados objetivos.	
Coragem: Força moral ou mental que permite prosseguir finalidades meritórias, mesmo perante perigos e adversidades, apesar do medo ou risco. Facilita a reação perante condutas eticamente inaceitáveis.	
Otimismo: Tendência para ver o lado positivo da vida, confiar no futuro e esperar o melhor dos acontecimentos. Acreditar que mesmo os contratempos têm algo de positivo.	
Vitalidade: Vivacidade, animo, bem-estar, prazer e alegria contagiantes, bem como enorme energia e garra para enfrentar os desafios.	
Vocação e Paixão: Paixão pela atividade (função/ profissão); entusiasmo com os objetivos, que permite perseverar perante os obstáculos e predispõe aos sacrifícios necessários.	
Curiosidade e amor pela aprendizagem: Desejo de ver, saber e experimentar, que alimenta o conhecimento, a criatividade, inovação e competitividade.	
Gratidão: Apreciar cada dia como uma dádiva. Capacidade de sentir gratidão com experiências negativas, na medida em que estas permitem sempre retirar alguma lição positiva. Reconhecimento do contributo dos colaboradores.	
Propósito: Atribuir significado e sentido ao trabalho.	
Humor: Capacidade de brincar com determinadas situações, de rir e de fazer rir os outros.	
Prudência: Refletir e ponderar as consequências, para si e para os outros, das suas ações.	
Honestidade e Integridade: Atuar de acordo com aquilo que se apregoa. Falar a verdade e sem hipocrisias.	
Temperança: Capacidade de autocontrolo que permite resistir à tentação de determinados comportamentos que visam exclusivamente a obtenção de prazer.	
Perdão: Capacidade do ofendido se abster de nutrir emoções negativas sobre o ofensor.	
Humildade: Capacidade de avaliar, sem exageros, o sucesso, o fracasso, o trabalho e a vida. Não se enaltecer com os seus sucessos e reconhecer os sucessos dos outros.	
Humanidade: Respeitar as pessoas e reconhecer-lhes o direito à liberdade, dignidade, autoestima e felicidade.	
Justiça: Respeitar os direitos de cada pessoa, atribuindo a cada um o que lhe é devido.	
Inteligência social: Compreender e saber gerir as suas próprias emoções e as dos outros, assim como os relacionamentos interpessoais. Possuir empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro).	
Autenticidade: Ser genuíno, verdadeiro consigo próprio e com os outros, para assumir os seus erros e se responsabilizar pelas consequências das suas ações.	

ANEXO 2

BATERIA DE TESTES



Liderança Virtuosa, Comprometimento Organizacional, Desempenho Individual

Autorreportado

Exmo. (a). Sr. (a):

Antes de mais, gostaríamos de lhe agradecer a disponibilidade para responder a este questionário.

O seu contributo é determinante para o sucesso desta investigação, dedicada ao estudo do impacto da **Liderança Virtuosa** sobre o **Comprometimento Organizacional**, no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da ESEIG_IPP, pela mestranda Paula Maria Pereira Rodrigues Lopes, sob orientação do Professor Doutor Manuel Salvador Gomes Araújo.

Todas as **respostas** são absolutamente **anónimas e confidenciais**.

Não existem respostas certas ou erradas. O importante é **responder a todas as questões** de forma **sincera**!

Muito obrigada pela sua colaboração,

A Mestranda,

Paula Maria Pereira Rodrigues Lopes

paulamprlopes@gmail.com - 936 300 394 | salvador.araujo@eu.ipp.pt - 933 202 835

QLV (Questionário da Liderança Virtuosa)

(Rego & Cunha, 2011; Adaptado por Lopes & Araújo, 2013)

Refleta sobre as atitudes e comportamentos do seu líder (chefia direta) e indique o grau com que concorda ou discorda de cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das seis alternativas possíveis.

Pronuncie-se sobre como o seu líder realmente é, e não como gostaria que fosse.

	Discordo Totalmente 1	Discordo Moderadamente 2	Discordo Ligeiramente 3	Concordo Ligeiramente 4	Concordo Moderadamente 5	Concordo Totalmente 6
1. Exprime os seus pontos de vista respeitosa e calmamente	1	2	3	4	5	6
2. ...	1	2	3	4	5	6
3. É persistente na prossecução dos seus objetivos, mesmo perante as adversidades	1	2	3	4	5	6
4. ...	1	2	3	4	5	6
5. Procura recompensar devidamente o esforço e o mérito dos seus colaboradores	1	2	3	4	5	6
6. ...	1	2	3	4	5	6
7. Cumpre as suas promessas	1	2	3	4	5	6
8. ...	1	2	3	4	5	6
9. É capaz de reconhecer, facilmente, os sucessos e qualidades dos outros	1	2	3	4	5	6
10. É sincero/a com os seus colaboradores	1	2	3	4	5	6
11. ...	1	2	3	4	5	6
12. Assume os erros que comete	1	2	3	4	5	6
13. É capaz de se dedicar intensamente a objetivos cujo alcance pode demorar anos	1	2	3	4	5	6
14. ...	1	2	3	4	5	6
15. Mostra preocupação genuína com os direitos dos seus colaboradores	1	2	3	4	5	6
16. É sensível aos sentimentos dos outros	1	2	3	4	5	6
17. ..	1	2	3	4	5	6
18. Raramente baixa os braços	1	2	3	4	5	6
19. ...	1	2	3	4	5	6
20. Atua com imparcialidade	1	2	3	4	5	6
21. ...	1	2	3	4	5	6
22. Evita falar a verdade se isso o/a prejudicar	1	2	3	4	5	6
23. Se não alcançar um objetivo rapidamente, desiste e orienta-se para outro	1	2	3	4	5	6
24. ...	1	2	3	4	5	6
25. ...	1	2	3	4	5	6
26. ...	1	2	3	4	5	6

27. Frequentemente diz uma coisa, mas faz outra	1	2	3	4	5	6
28. ...	1	2	3	4	5	6
29. Detesta ser criticado ou que discordem das suas posições	1	2	3	4	5	6
30. ...	1	2	3	4	5	6
31. Tem dificuldade em compreender os sentimentos das pessoas com as quais se relaciona	1	2	3	4	5	6
32. ...	1	2	3	4	5	6
33. Deixa-se abalar pelos fracassos	1	2	3	4	5	6
34. Fica muito incomodado/a quando passa despercebido/a	1	2	3	4	5	6
35. ...	1	2	3	4	5	6
36. É indiferente aos sentimentos dos outros	1	2	3	4	5	6
37. ...	1	2	3	4	5	6
38. É uma pessoa hesitante	1	2	3	4	5	6
39. ...	1	2	3	4	5	6
40. Evita convidar os seus colaboradores a participarem nas decisões	1	2	3	4	5	6

Comprometimento Organizacional

(Meyer & Allen, 1997; Adaptado por Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008)

Tendo em conta o que sente pessoalmente em relação à empresa onde trabalha atualmente, indique o grau com que concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações, assinalando uma das sete possíveis alternativas.

Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Não concordo, nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5	6	7	
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
2. ...	1	2	3	4	5	6	7
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	1	2	3	4	5	6	7
4. ...	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente	1	2	3	4	5	6	7
6. ...	1	2	3	4	5	6	7
7. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
8. ...	1	2	3	4	5	6	7
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	1	2	3	4	5	6	7
10. Esta empresa merece a minha lealdade	1	2	3	4	5	6	7
11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
12. ...	1	2	3	4	5	6	7
13. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	1	2	3	4	5	6	7
14. ...	1	2	3	4	5	6	7
15. Não me sinto como fazendo parte desta empresa	1	2	3	4	5	6	7
16. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	1	2	3	4	5	6	7
17. ...	1	2	3	4	5	6	7
18. ...	1	2	3	4	5	6	7
19. ...	1	2	3	4	5	6	7

Desempenho Individual Autorreportado

(Rego, 2009)

Pense agora no seu desempenho. Por favor, refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si. Recorra à seguinte escala de sete pontos.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica- se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6	7
Os meus colegas consideram que eu sou um empregado bastante produtivo						1 2 3 4 5 6 7
...						1 2 3 4 5 6 7
Estou satisfeito com qualidade do meu trabalho						1 2 3 4 5 6 7
...						1 2 3 4 5 6 7
Comparativamente com as pessoas de outras organizações, eu produzo mais do que elas						1 2 3 4 5 6 7
...						1 2 3 4 5 6 7

Avaliação de Desempenho

(Lopes & Araújo, 2013)

1) A sua organização é feita a avaliação de desempenho dos colaboradores?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

2) O último ciclo avaliativo, qual a classificação atribuída ao seu desempenho?

<input type="checkbox"/>	Insatisfatório
<input type="checkbox"/>	Satisfatório
<input type="checkbox"/>	Bom
<input type="checkbox"/>	Muito Bom

3) Indique qual o seu grau de concordância em relação à classificação atribuída ao seu desempenho.

<input type="checkbox"/>	Discordo Totalmente
<input type="checkbox"/>	Discordo Moderadamente
<input type="checkbox"/>	Discordo Ligeiramente
<input type="checkbox"/>	Concordo Ligeiramente
<input type="checkbox"/>	Concordo Moderadamente
<input type="checkbox"/>	Concordo Totalmente

Ficha Demográfica-Profissional

Em cada uma das questões selecione a opção que melhor descreve a sua situação.

1) Sexo

- | | |
|--------------------------|-----------|
| <input type="checkbox"/> | Feminino |
| <input type="checkbox"/> | Masculino |

2) Idade

- | | |
|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | < 20 anos |
| <input type="checkbox"/> | 20 a 29 anos |
| <input type="checkbox"/> | 30 a 39 anos |
| <input type="checkbox"/> | 40 a 49 anos |
| <input type="checkbox"/> | 50 a 59 anos |
| <input type="checkbox"/> | >= 60 anos |

3) Estado Civil

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Solteiro |
| <input type="checkbox"/> | Casado/ União de facto |
| <input type="checkbox"/> | Divorciado/ Separado |
| <input type="checkbox"/> | Viúvo |

4) Nível de Escolaridade

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1.º ciclo (4.º ano) |
| <input type="checkbox"/> | 2.º ciclo (6.º ano) |
| <input type="checkbox"/> | 3.º ciclo (9.º ano) |
| <input type="checkbox"/> | 12.º ano |
| <input type="checkbox"/> | Bacharelato |
| <input type="checkbox"/> | Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> | Mestrado |
| <input type="checkbox"/> | Doutoramento |
| <input type="checkbox"/> | Pós-Doutoramento |

5) Profissão

6) Setor de Atividade

<input type="checkbox"/>	Alojamento e Restauração
<input type="checkbox"/>	Apoio Social
<input type="checkbox"/>	Banca e Seguros
<input type="checkbox"/>	Comércio
<input type="checkbox"/>	Construção
<input type="checkbox"/>	Consultoria
<input type="checkbox"/>	Educação
<input type="checkbox"/>	Imobiliário
<input type="checkbox"/>	Indústria
<input type="checkbox"/>	Saúde
<input type="checkbox"/>	Transportes
<input type="checkbox"/>	Outro. Qual?: _____

7) Natureza da Organização

<input type="checkbox"/>	Pública
<input type="checkbox"/>	Privada

8) Dimensão da organização, por número de trabalhadores

<input type="checkbox"/>	Menos de 10
<input type="checkbox"/>	Entre 10 e 50
<input type="checkbox"/>	Entre 50 e 250
<input type="checkbox"/>	Mais de 250

9) Antiguidade na Organização

<input type="checkbox"/>	< 1 ano
<input type="checkbox"/>	1 a 3 anos
<input type="checkbox"/>	3 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	5 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	10 a 15 anos
<input type="checkbox"/>	15 a 20 anos
<input type="checkbox"/>	> 20 anos

10) Antiguidade na Função

<input type="checkbox"/>	< 1 ano
<input type="checkbox"/>	1 a 3 anos
<input type="checkbox"/>	3 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	5 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	10 a 15 anos
<input type="checkbox"/>	15 a 20 anos
<input type="checkbox"/>	> 20 anos

11) Já trabalhou noutras organizações antes da atual?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

12) Já teve outros superiores hierárquicos antes do atual?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

13) Há quanto tempo é liderado pelo seu atual superior hierárquico?

<input type="checkbox"/>	< 1 ano
<input type="checkbox"/>	1 a 3 anos
<input type="checkbox"/>	3 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	5 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	10 a 15 anos
<input type="checkbox"/>	15 a 20 anos
<input type="checkbox"/>	> 20 anos

14) Sexo do seu superior hierárquico

<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Masculino

Obrigação pela colaboração!

Obrigada por responder a esta bateria de testes. A sua resposta é muito importante para nós.

ANEXO 3

CARTA DE APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO LIDERANÇA – PRIORIZAÇÃO DAS VIRTUDES DO LÍDER SEGUNDO A IMPORTÂNCIA PERCEBIDA



INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO
MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Exmo.(a) Sr., Sra.:

Antes de mais, agradecemos a melhor atenção que este pedido de colaboração lhe possa merecer. No âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da ESEIG-IPP, estamos a desenvolver um projeto de investigação - sob orientação do Professor Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo -, no qual nos propomos a analisar o **impacto das virtudes dos líderes no compromisso e empenho dos liderados**.

Para recolha da informação relevante, optamos, numa primeira fase, por administrar a liderados um *Questionário de Avaliação Prévia das Virtudes do Líder*, de modo a percebermos quais as virtudes que estes mais valorizam numa boa liderança. Os resultados deste breve questionário irão permitir o posterior desenvolvimento de um estudo mais exaustivo do impacto das virtudes destacadas pela maioria dos inquiridos no *comprometimento organizacional*.

Neste contexto, vimos por este meio solicitar v. colaboração neste projeto, através da disseminação deste questionário junto dos colaboradores da v. empresa. Este questionário pode ser respondido por qualquer **trabalhador subordinado**. O preenchimento do questionário é feito *online* através do link: <http://www.surveygizmo.com/s3/1132097/LIDERAN-A-PRIORIZA-O-DAS-VIRTUDES-DO-L-DER-SEGUNDO-A-IMPORT-NCIA-PERCEBIDA>. O tempo estimado para preenchimento é de 3 minutos e todas as **respostas são confidenciais e anónimas**.

A sua colaboração neste estudo assume particular importância para o incremento do conhecimento em torno da **virtuosidade da liderança**. Desde já nos comprometemos a, concluída a investigação, partilhar convosco os seus resultados, se disso manifestarem interesse.

Agradecendo o interesse e disponibilidade de V.Exa., estarei ao dispor nos contactos infra referenciados.

A Mestranda,

Paula Maria Pereira Rodrigues Lopes

paulamprlopes@gmail.com - 936 300 394 | salvador.araujo@eu.ipp.pt - 933 202 835

ANEXO 4

CARTA DE APRESENTAÇÃO DA BATERIA DE TESTES



INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO
ESCOLA SUPERIOR DE ESTUDOS INDUSTRIAIS E DE GESTÃO
MESTRADO EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Exmo.(a) Sr., Sra.:

Antes de mais, agradecemos a melhor atenção que este pedido de colaboração lhe possa merecer.

No âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos da ESEIG-IPP, estamos a desenvolver um projeto de investigação - sob orientação do Professor Doutor Manuel Salvador Gomes de Araújo -, no qual nos propomos a analisar a influência **das virtudes dos líderes no compromisso e empenho dos liderados**.

Neste contexto, vimos por este meio solicitar V. colaboração neste projeto, através da disseminação de um questionário junto dos colaboradores da V. organização. Este questionário pode ser respondido por qualquer **trabalhador subordinado**. O seu preenchimento é feito *online* através do link: <http://edu.surveymzmo.com/s3/1138484/Lideran-a-e-Comprometimento-Organizacional>. O tempo estimado para preenchimento é de 10 minutos e todas as **respostas são confidenciais e anónimas**.

A sua colaboração neste estudo assume particular importância para o incremento do conhecimento em torno da **virtuosidade da liderança**. Desde já nos comprometemos a, concluída a investigação, partilhar convosco os seus resultados, se disso manifestarem interesse.

Agradecendo o interesse e disponibilidade de V.Exa., estarei ao dispor nos contactos infra referenciados.

A Mestranda,

Paula Maria Pereira Rodrigues Lopes

paulamprlopes@gmail.com - 936 300 394 | salvador.araujo@eu.ipp.pt - 933 202 835