

ISBNp  
978-989-99426-6-0

Escola Superior de  
Enfermagem de Coimbra

**[EDITOR]**

Unidade de Investigação  
em Ciências da Saúde:  
Enfermagem

**[COORDENAÇÃO EDITORIAL]**

# LIDERANÇA E SEUS EFEITOS

**2017**



HEALTH SCIENCES  
RESEARCH UNIT  
NURSING  
UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO  
EM CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ENFERMAGEM



## Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

Editor: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC)

Coordenação editorial: Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem (UICISA: E)

ISBNp: 978-989-99426-6-0

Organização/Coordenação científica da obra:

Pedro Parreira

Lisete Mónico

Carla Carvalho

COMO SE CITA A OBRA (Normas APA 6ª edição)

Melo, R., Mónico, L., Carvalho, C., Pereira, P., Rezende, H., Duarte, A., ... Lousã, E. (2017). *Liderança e Seus Efeitos*. Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC).

COMO SE CITA UM CAPÍTULO (Normas APA 6ª edição)

Melo, R., Mónico, L., Carvalho, C., & Parreira, P. (2017). A liderança de enfermagem nas organizações de saúde. In R. Melo, L. Mónico, C. Carvalho, P. Pereira, H. Rezende, A. Duarte, ... E. Lousã, *Liderança e Seus Efeitos* (pp. 7-25). Coimbra, Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC).

ISBNp  
978-989-99426-6-0

Escola Superior de  
Enfermagem de Coimbra

**[EDITOR]**

Unidade de Investigação  
em Ciências da Saúde:  
Enfermagem

**[COORDENAÇÃO EDITORIAL]**

# LIDERANÇA E SEUS EFEITOS

ORGANIZAÇÃO  
COORDENAÇÃO CIENTÍFICA DA OBRA  
Pedro Parreira  
Lisete Mónico  
Carla Carvalho

**2017**

# FICHA TÉCNICA

## TÍTULO

*Liderança e seus efeitos*

## EDITOR

Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

## COORDENAÇÃO EDITORIAL

Unidade de investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem

## ORGANIZAÇÃO/COORDENAÇÃO CIENTÍFICA DA OBRA

Pedro Parreira

Lisete Mónico

Carla Carvalho

## AUTORES

Rosa Cândida Melo

Lisete dos Santos Mónico

Carla Maria Santos de Carvalho

Pedro Miguel Santos Parreira

Helena Aparecida de Rezende

Alzira da Conceição Silva Duarte

Daniel Henao Zapata

Adoración Ferreres Traver

Sónia Maria Guedes Gondim

Gisele Debiasi Alberton

Clarissa Social Cervo

Claudio Simon Hutz

Isabel Maria Vilaça de Campos

Eva Petiz Lousã

## ISBNp

978-989-99426-6-0

## DEPÓSITO LEGAL

435733/17

## COPYRIGHT

© 2017 Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnfC)

## REVISÃO FINAL

Cristina Louçano, *Lic. em Línguas e Literaturas Modernas, variante de Francês/Inglês*

Daniela Lourenço Pinto, *RN, Bolseira da Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem*

Elzbieta Campos, *PhD – Bolseira de Investigação da UICISA: E, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra*

Inês Cardoso, *ms. em Psicologia – Bolseira de Investigação da UICISA: E, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra*

Liliana Baptista, *PhD em Psicologia – Bolseira de Investigação da UICISA: E, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra*

Paulo Costa, *RN – Bolseiro de Investigação da UICISA: E, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra*  
Susana Branca, *Lic. em Ciências da Informação*

## MAQUETIZAÇÃO

Eurico Nogueira, *MS em Tecnologias de Informação Visual*

## REVISÃO DOCUMENTAL

Centro de Documentação e Informação da ESEnfC

## APOIO TÉCNICO

Cristina Louçano, *Secretariado da Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem*

## GRÁFICA

Tipografia Lousanense, Lda – Lousã

## TIRAGEM

400 exemplares

## ANO DE PUBLICAÇÃO

2017

# ÍNDICE

NOTA CURRICULAR.....1

PREFÁCIO.....5

*Manuel Alves Rodrigues*

## CAPÍTULO I

**A LIDERANÇA DE ENFERMAGEM NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE.....7**

*Rosa Cândida Melo*

*Lisete dos Santos Mónico*

*Carla Carvalho*

*Pedro S. Parreira*

## CAPÍTULO II

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL ENTRE ENFERMEIROS..... 27**

*Helena Aparecida de Rezende*

*Alzira da Conceição Silva Duarte*

## CAPÍTULO III

**THE EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY ON AFFECTIVE TEAM COMMITMENT IN HEALTH CARE CENTERS: ROLE STRESSORS AS MEDIATORS ACCOUNTING FOR THIS RELATIONSHIP..... 49**

*Daniel Henao Zapata*

*Adoración Ferreres*

*Lisete dos Santos Mónico*

## CAPÍTULO IV

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E AUTORREGULAÇÃO NO CONTEXTO DA LIDERANÇA: ASPECTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS .....71**

*Sônia Maria Guedes Gondim*

*Gisele Debiasi Alberton*

CAPÍTULO V

**LIDERANÇA AUTÊNTICA: DA CONCEPÇÃO TEÓRICA ÀS IMPLICAÇÕES PRÁTICAS, UMA DISCUSSÃO INTEGRADA.....91**

*Clarissa Socal Cervo*

*Claudio Simon Hutz*

CAPÍTULO VI

**ORGANIZAÇÕES ESPIRITUAIS E LÍDERES AUTÊNTICOS: O IMPACTO NO CAPITAL PSICOLÓGICO DOS TRABALHADORES.....113**

*Isabel Vilaça*

*Lisete dos Santos Mónica*

CAPÍTULO VII

**LIDERANÇA, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO: VARIÁVEIS MEDIADORAS E MODERADORAS.....133**

*Eva Petiz Lousã*

## NOTA CURRICULAR

**Rosa Cândida Carvalho Pereira de Melo**, Doutorada em Gestão e administração em saúde, é Professora Adjunta e Investigadora na Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESEnFC), Tem trabalhado e investigado nas seguintes áreas: Gestão e Liderança, humanidade, empreendedorismo. Teve a seu cargo a Coordenação do Poliempreende 2014/2015, é Membro dos: Conselho Científico da UICISA:E (ESEnFC), foi membro do Conselho Pedagógico ESEnFC 2010 a 2013 e é membro do Gabinete de empreendedorismo da ESEnFC. Email de contacto: rosamelo@esenfc.pt

**Lisete dos Santos Mendes Mónico** é Professora Auxiliar da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Doutorada em Psicologia Social pela Universidade de Coimbra, leciona disciplinas de Psicologia Social e de Metodologia da Investigação e orienta teses de mestrado e doutoramento. Membro do Instituto de Psicologia Cognitiva e Desenvolvimento Vocacional (FCT). Recebeu 4 prémios. É autora de diversos livros e capítulos de livros e dezenas de publicações em revistas científicas com revisão por pares. Email de contacto: lisete.monico@fpce.uc.pt

Links para o CV: <http://www.uc.pt/fpce/faculdade/pessoas/docentes/monico>  
[https://www.researchgate.net/profile/Lisete\\_Monico](https://www.researchgate.net/profile/Lisete_Monico)

**Carla Maria Santos de Carvalho**, Doutorada em Psicologia – área de Psicologia das Organizações e do Trabalho pela FPCE-UC, é docente e investigadora na FPCE-UC. Tem trabalhado e investigado nas seguintes áreas: Empreendedorismo, Gestão de Emoções no Trabalho, Work-life balance, Mudança Organizacional, Riscos Psicossociais e Qualidade de Vida no Trabalho. É Vice-Coordenadora do Mestrado Europeu *on Work, Organizational and Personnel Psychology – with the support of Erasmus+ programme of European Union*, pela Universidade de Coimbra, Portugal. É Coordenadora de estágios dos Mestrados: Integrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho, e do Mestrado Europeu, ambos da FPCE-UC. Membro da Ordem dos Psicólogos Portugueses e orientadora de Estágios da OPP; e da Unidade de I&D - IPCDHS: Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social da FPCE-UC. Revisora de Revistas nacionais e Internacionais. Formadora certificada e Consultora - Área: Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos. Email de contacto: ccarvalho@fpce.uc.pt

**Pedro Miguel Dinis Santos Parreira** é professor adjunto da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra. Doutorado em Gestão pelo ISCTE e pós doutorado em Enfermagem pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Publicou 6 livros e vários artigos em revistas internacionais e nacionais. De entre várias unidades curriculares lecciona gestão às licenciaturas e mestrados em Enfermagem e Empreendedorismo. É professor convidado de várias universidades internacionais. É membro da unidade de investigação UICISA:E. Tem PI registada e vários pedidos de patente submetidos. É

coordenador do Gabinete de Empreendedorismo da ESEnfC e coordenador executivo do TecCare da UICISA: E. Orientou vários Doutoramentos e Mestrados. Email de contacto: parreira@esenfc.pt

**Helena Aparecida de Rezende**, Mestre em Gestão de Serviços de Saúde e Investigadora e Professora adjunta na Universidade Paulista UNIP, São Paulo, Brasil. As suas áreas de interesses são: Gestão, Saúde, Qualidade, Enfermagem. É docente nos Cursos de: Graduação em Enfermagem na Universidade Paulista (UNIP, São Paulo, Brasil); Pós Graduação em Enfermagem em Unidade de Cuidados Intensivos e Auditoria dos Serviços de Saúde e Enfermagem das Faculdade Metropolitanas Unidas (FMU, São Paulo, Brasil). Participa no Grupo de Pesquisa de Qualidade em Saúde e Segurança do Paciente da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo (EEUSP) e no Grupo de Pesquisa em Gestão dos Custos em Saúde da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo (EEUSP). Email de contacto: rezendeh07@gmail.com

**Alzira da Conceição Silva Duarte**, Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, é investigadora e assistente Universitária no ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa. Tem como áreas de interesses: Gestão de Recursos Humanos, Saúde, Responsabilidade Social das Empresas. Email de contacto: alzira.duarte@iscte.pt

**Daniel Henao Zaata** is a doctoral candidate at the Institute of Corporate Development (ICD) of Leuphana University of Luneburg (Germany), and at the Research Institute of Human Resources Psychology (IDOCAL), University of Valencia (Spain). His work is centered on work and organizational Psychology. He has devoted special Interest in studying commitment at the work place and more recently in research looking at success factors in entrepreneurs in developing countries, and empowerment in entrepreneurship. Correspondence related to this chapter should be sent to: daheza@alumni.uv.es

**Adoración Ferreres Traver** is a full Professor in the Department of Methodology of the Behavioural Sciences at the University of Valencia. She has published numerous research studies in books and international scientific journals such as *Educational and Psychological Measurement*, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *The Journal of Experimental Education*, etc. Many researchers around the world cite her publications. She coordinates several research projects on Intervention in Multidimensional Systemic Education.

**Sônia Maria Guedes Gondim**, Doutorada em Psicologia (área científica Psicologia Organizacional e do Trabalho) pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Fez estágio pós-doutoral na Universidade Complutense de Madrid (2006-2007), na University of Cambridge (2006-2007) e universidade Complutense de Madrid (2013), é Psicóloga pelo Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, CES-JF e Professora Associada do Instituto de Psicologia Universidade Federal da Bahia. As suas áreas de interesses são: Trabalho emocional, regulação emocional, emoções intergrupais, competências socioemocionais, regulação emocional e bem-estar subjetivo, psicológico e no trabalho. Outros interesses de pesquisa são criatividade e inovação organizacional, emoções e aprendizagem, estilos de aprendizagem, empreendedorismo, métodos qualitativos, especialmente grupos focais, métodos

de pesquisa, engajamento no trabalho, desenho do trabalho e contratos psicológicos. Coordena o grupo de pesquisa Emoções, Sentimentos e Afetos em Contextos de trabalho; é Presidente da Associação Nacional Norte e Nordeste de Psicologia; Membro da Diretoria da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia. Email de contacto: sggondim@gmail.com

**Gisele Debiasi Alberton**, Mestre em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Federal da Bahia, Psicóloga pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Investigadora no Instituto de Psicologia da Universidade Federal da Bahia, Brasil. Tem como áreas de interesses: Emoções no trabalho, inteligência emocional, contágio emocional, regulação das emoções, competências socioemocionais, bem-estar no trabalho, formação empreendedora e empresas juniores. É membro do grupo de pesquisa Emoções, Sentimentos e Afetos em Contexto de Trabalho. Email de contacto: agdebiasi@yahoo.com.br

**Clarissa Social Cervo**, Doutoranda em Psicologia (UFRGS), é Professora universitária nas Universidades: do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Brasil. Tem trabalhado e investigado em diversos domínios da área da Psicologia das Organizações e do Trabalho. Foi arguente de diversas provas de Mestrado Europeu - Erasmus Mundus (WOP-P), na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal. Email de contacto: clacervo@gmail.com

**Claudio Simon Hutz**, Doutorado em Psicologia, é Professor e investigador na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS, Brasil). As suas áreas de interesse são: Psicologia Positiva, Avaliação psicológica (ênfase na construção e validação de instrumentos para avaliação da personalidade). Foi presidente da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANPEPP) e do Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica (IBAP). Participou em comissões da CAPES; CNPQ; INEP; FAPERGS e FAPESP. Foi chefe de Departamento, Coordenador do Programa de Pós Graduação em Psicologia e Diretor do Instituto de Psicologia UFRGS. Email de contacto: claudio.hutz@gmail.com

**Isabel Maria Vilaça Tavares de Campos**, Doutorada em Psicologia, é Professora e investigadora no ISLA – Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria. As suas áreas de interesse são: Cultura e clima organizacional, Liderança, Bem-estar e Capital psicológico. É Consultora e Formadora na área comportamental, é responsável pela Conceção e Coordenação das Pós Graduação em Gestão da Formação e Pós Graduação Avançada em Gestão de Recursos Humanos – ISLA – Leiria; é Diretora Pedagógica de um centro de formação protocolar, e Membro do Conselho Científico – ISLA – Leiria. Email de contacto: isabel.m.vilaca@gmail.com

**Eva Petiz Lousã**, Doutorada em Psicologia, na especialidade de Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos, pela FPCE-UC, é Docente e investigadora no Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Instituto Politécnico do Porto (CEOS.PP) e no ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. As suas áreas de interesses são: Liderança, cultura organizacional, inovação, criatividade. É Formadora e consultora, é Co-fundadora e sócia-gerente da empresa MMHE e coordena o Gabinete de Inserção na Vida Ativa e dos serviços de Psicologia. Email de contacto: evapetiz@netcabo.pt



# PREFÁCIO

Nesta obra, autores com ângulos de visão e campos de análise diferenciados constroem uma teia de contribuições importantes sobre liderança em organizações de saúde.

É particularmente necessária e atual a discussão em torno da liderança nas instituições de saúde. Uma boa liderança é a chave das instituições de saúde para que estas sejam capazes de respeitar os mais elevados indicadores de qualidade; manter equipas motivadas com capacidade de tomada de decisão fundamentada; registar o mais alto nível de custo-efetividade; e, receber a satisfação expressa dos utilizadores.

As múltiplas contribuições desta obra têm um foco conceptual central e coerente, trazendo contributos relativos a aspetos teóricos e implicações práticas da liderança autêntica, no esforço de construção de uma visão integrada. São mensagens chave: a valorização da cidadania organizacional entre profissionais com responsabilização e o compromisso afetivo das equipas, impacto de instituições espirituais no capital psicológico e variáveis mediadoras de criatividade e inovação.

O estudo da problemática da liderança nas organizações de saúde merece toda a nossa atenção. De facto, a boa liderança é incentivadora do comprometimento dos profissionais de saúde com uma ação informada através da identificação das necessidades e da procura da melhor evidência. Os bons líderes ajudam a reportar o erro e geri-lo numa lógica de aprendizagem e melhoria contínua; garantir o rigoroso cumprimento das normas de segurança das pessoas; e, formar profissionais e utilizadores para manterem uma conduta ética de boa cidadania entre e dentro das instituições de saúde.

Deepak Chopra, na sua obra *A alma do líder*, faz notar que as necessidades evoluem e que um líder proativo é capaz de prever o futuro dos grupos e antecipar as suas necessidades, sobretudo, quando estas estão relacionadas com a segurança, a concretização pessoal, a cooperação, a compreensão, a criatividade, os valores morais e o preenchimento espiritual.

Na minha opinião pessoal, alguma da desaceleração na ação baseada em boas práticas, que pode, por vezes, ser observada nas organizações de saúde, está relacionada com o *empowerment* perdido por alguns líderes, resultante de políticas desincentivadoras que seria importante prevenir.

Os autores desta obra deram o seu contributo. A sua mensagem merece ser refletida para uma maior consciência sobre o lugar da liderança nas organizações aprendentes e transformadoras.

Manuel Alves Rodrigues

Professor Coordenador Principal  
Coordenador Científico (UICISA: E)

## CAPÍTULO I

# A LIDERANÇA DE ENFERMAGEM NAS ORGANIZAÇÕES DE SAÚDE

ROSA CÂNDIDA MELO  
LISETE DOS SANTOS MÓNICO  
CARLA CARVALHO  
PEDRO S. PARREIRA

**Resumo:** A importância da liderança no desempenho das organizações de saúde tem sido evidenciada em vários estudos, nomeadamente através do estudo dos papéis de liderança (Deninson, Hooijberg & Quinn, 1995). Torna-se pertinente conhecer a perceção dos enfermeiros sobre o desempenho dos papéis de liderança dos enfermeiros-chefes e analisar as estratégias de liderança promotoras do desenvolvimento de competências nos enfermeiros liderados.

Foi efetuado um estudo não-experimental transversal. A amostra de conveniência constituiu-se por 690 enfermeiros, maioritariamente do sexo feminino (76,7%), com uma idade média de 35 anos e com 12 anos de experiência profissional. Administrou-se o instrumento de Liderança de Quinn (Quinn, 1988), constituído por 32 questões que avaliam competências de liderança inscritas em 8 papéis: mentor, facilitador, broker, inovador, monitor, coordenador, diretor e produtor.

Os resultados apontaram para a perceção de uma liderança eficaz, com reconhecimento por parte dos enfermeiros do desempenho de todos os papéis de liderança, verificando-se, no entanto, uma configuração deslocada para o foco do controlo. Os papéis de liderança (monitor e facilitador) evidenciaram uma influência positiva no desenvolvimento das competências relacionais. As estratégias de gestão promotoras do desenvolvimento destas competências foram o desempenho da liderança centrada nas pessoas, onde o trabalho em equipa e a gestão de conflitos se assumiu como aspetos centrais.

**Palavras-chave:** papéis de liderança; liderança; organizações de saúde; enfermagem

**Abstract:** The importance of leadership in organizational performance has been highlighted in a number of studies, notably through the study of leadership roles (Deninson, Hooijberg, & Quinn, 1995). Therefore, it is pertinent to know the nurses' perception about the leadership roles of the head nurse and analyze the leadership strategies promoting the development of competencies in the led nurses.

A cross-sectional non-experimental study was carried out. The convenience sample consisted of 690 nurses, mostly female (76.7%), with an average age of 35 years-old and 12 years of professional experience.

Quinn Leadership Instrument (Quin, 1988) was applied, consisting of 32 questions which assess leadership competencies in 8 roles: Mentor, facilitator, broker, innovator, monitor, coordinator, director, and producer. The results pointed to the perception of effective leadership, with recognition by nurses of the performance of all leadership roles, however with a shifted configuration to the focus of control. The leadership roles (monitor and facilitator) showed a positive influence on the development of relational skills. The management strategies that promoted the development of these competencies were the performance of people-centered leadership, where teamwork and conflict management were central issues.

**Keywords:** leadership roles; leadership; health organizations; nursing

## INTRODUÇÃO

No contexto atual, em que se verificam profundas mudanças ao nível das políticas de saúde e das organizações, aliadas a maiores exigências na qualidade (nomeadamente no desempenho profissional e nos cuidados a prestar), a figura do enfermeiro chefe, como líder e gestor da equipa de enfermagem, assume um papel determinante. Tem a seu cargo a implementação de mudanças através de uma liderança efetiva e da criação de condições que promovam o exercício profissional de qualidade (Ordem dos Enfermeiros, 2004).

Num contexto de saúde, complexo e norteado por grandes restrições económicas, os enfermeiros são um fator determinante na eficiência e efetividade da prestação de cuidados de qualidade, através da promoção da utilização eficiente dos recursos (Conselho Internacional de Enfermeiras [ICN], 2015). O contingente de enfermeiros constitui o maior e mais bem posicionado grupo de profissionais de saúde para conduzir melhorias de eficácia e eficiência, proporcionando um atendimento de qualidade e alcançando resultados positivos para os doentes e populações (ICN, 2015). Os enfermeiros devem assumir-se como agentes de mudança, respondendo às prioridades de saúde e à

procura de serviços de saúde. Devem proceder à adaptação do ambiente do serviço onde colaboram, de modo tão harmonioso e eficiente quanto possível. Esta perspetiva diverge da conceção mecanizada, controlada e burocrática da gestão/liderança (Costa, Mónico, Parreira, Fonseca, & Santos, 2016).

O presente capítulo tem como base uma investigação realizada em unidades de saúde e visa conhecer a perceção de liderança dos enfermeiros liderados. Pretende-se contribuir para a compreensão das estratégias de gestão promotoras do desenvolvimento de competências relacionais nos enfermeiros, exercendo um efeito positivo na gestão e nos seus contextos social, político, económico e tecnológico.

## **A liderança nas organizações de saúde**

A liderança existe desde o início das civilizações e é considerada um dos ingredientes essenciais dos processos de mudança em sistemas sociais complexos, como é o caso das organizações de saúde (Observatório Português dos Sistemas de Saúde, 2011). Ao longo dos tempos, a liderança tem sido um tema central na literatura organizacional, sendo definida e operacionalizada de várias formas por alguns dos mais reputados investigadores (Quinn & Rohrbaugh, 1983), que através da investigação desenvolvida para a compreensão da eficácia organizacional, conceptualizaram o Modelo dos Valores Contrastantes (*Competing Values Framework* – CVF). Durante a década de noventa, os papéis de liderança ganharam notoriedade (Hart & Quinn, 1993), daí encontrarmos na literatura uma variedade de papéis descritos. Esta diversidade reflete diferentes modelos da liderança, dos quais se evidencia o Modelo dos Valores Contrastantes (Quinn, 1988). Este é definido como um modelo diferenciado e privilegiado por ter por base teorias de liderança que contemplam o desempenho de vários papéis (Hooijberg, Hunt, & Dodge, 1997). Este modelo de liderança baseia-se em quatro modelos repartidos em oito papéis (Quinn, Thompson, Faerman, & McGrath, 2003). A Tabela 1 mostra as características de cada um desses modelos. Este modelo, nomeado como um dos 40 modelos mais importantes da história da gestão (Have, Have, Stevens, Vander, & Pol-Coyne, 2003), propõe relações específicas entre os oito papéis, que se inscrevem nas duas dimensões chaves da liderança de gestão: Flexibilidade/estabilidade e Orientação externa/interna. A partir destas dimensões chaves formam-se quatro quadrantes: modelo das relações humanas, modelo dos sistemas abertos, modelo dos objetivos racionais e modelo dos processos internos.

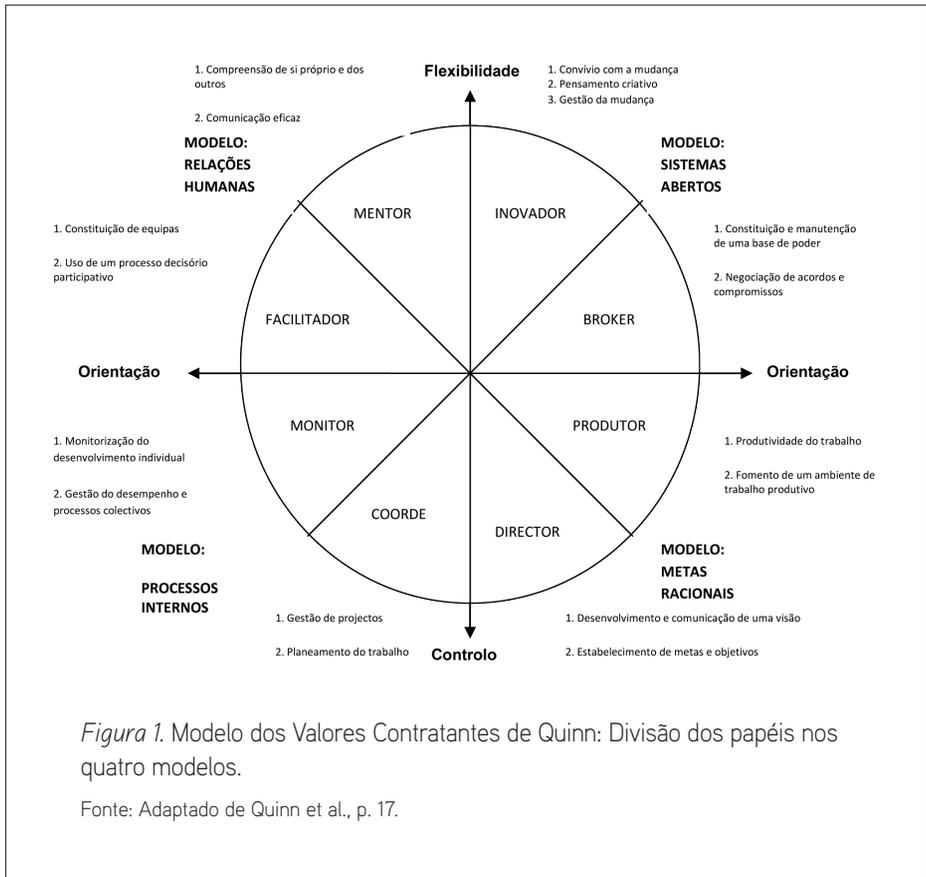
Tabela 1

*Características dos quatro modelos de liderança de Quinn*

	Objetivos Racionais	Processos Internos	Relações Humanas	Sistemas Abertos
Crítérios de eficácia	Produtividade/lucro	Estabilidade continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria referente a meios e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gestão da mudança
Atmosfera	Económico - racional: "lucro líquido"	Hierárquico	Orientada para as equipas	Inovadora, flexível
Papéis de liderança	Diretor e Produtor	Monitor e Coordenador	Mentor e Facilitador	Inovador e negociador/mediador

Fonte: Adaptado de Quinn et al., 2003, p. 11.

A Figura 1 demonstra as duas dimensões-chave da liderança, assim como a divisão dos oito papéis de liderança nos quatro modelos. O modelo das relações humanas é representado pelos papéis de mentor e facilitador; o modelo dos sistemas abertos pelos papéis de *broker* e inovador; o modelo dos processos internos pelos papéis de monitor e coordenador; por último, o modelo das metas racionais é exposto através dos papéis de produtor e diretor (Quinn et al., 2003).



No modelo das relações humanas, que inclui os papéis de *facilitador* e de *mentor*, é dada ênfase ao compromisso, à coesão e à moral (Melo, 2011). O modelo parte da premissa que o envolvimento resulta em compromisso; tem como valores centrais a participação, a resolução de conflitos e a construção do consenso. Neste caso o líder deve-se tornar num mentor empático e um facilitador centrado nos processos. Os facilitadores fomentam os esforços coletivos, promovem a coesão e o trabalho em equipa e gerem os conflitos pessoais. Os mentores dedicam-se ao desenvolvimento das pessoas através de uma orientação cuidadosa e empática; nesse papel, o líder contribui para aprimorar competências e planejar o desenvolvimento individual dos liderados (Melo, 2011).

O modelo dos sistemas abertos ocorre devido à necessidade de liderança num mundo em rápida transformação e no qual o conhecimento é vasto. É sabido que os líderes

dispõem de pouco tempo para se dedicarem à organização e ao planeamento, sendo frequentemente forçados a tomarem decisões rápidas. Neste sentido, a adaptação, a resolução criativa de problemas, a inovação e a gestão da mudança emergem como processos fundamentais. O gestor deve tornar-se um inovador criativo e um negociador que usa o seu poder de influenciar a organização (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Os inovadores costumam ser visionários, facilitando a adaptação e a mudança. Já os negociadores preocupam-se com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos, pelo que devem ter poder e capacidade de persuadir e influenciar.

O modelo das metas racionais tem como objetivos a produtividade e o lucro. Nesta perspetiva, a função do gestor é tornar-se num diretor que decide e num produtor pragmático. Como diretores, os gestores dão ênfase ao planeamento, ao estabelecimento de metas e à definição dos objetivos. Já os produtores são orientados para as tarefas, mantêm o foco no trabalho e manifestam alto grau de interesse e motivação pessoal (Quinn et al., 2003).

No modelo dos processos internos, os critérios de eficácia são a estabilidade e a continuidade, baseados na premissa de que a definição clara de procedimentos promove a estabilidade. Assim, como monitores, os gestores devem saber o que se passa na sua unidade e verificar se as pessoas estão a cumprir as regras. Como coordenadores, os gestores devem dar ênfase à organização e à coordenação dos esforços da equipa (Quinn et al., 2003).

Para Deninson, Hooijberg, e Quinn (1995), o líder eficaz é aquele que consegue desempenhar os oito papéis de liderança simultaneamente, contemplando o paradoxo, a contradição e a complexidade, característicos das organizações de saúde. Nas organizações de saúde este problema surge amplificado (Mintzberg, 1994), devido à necessidade de liderar profissionais pertencentes a estruturas com grande desenvolvimento da base operacional e com grande diferenciação técnico-científica, onde se centram grande parte dos processos de decisão, pelo que a avaliação dos papéis de liderança é determinante. Neste contexto, assume-se como importante realizar investigações sobre a liderança e os seus papéis. Assim, este estudo pretende conhecer a perceção dos enfermeiros sobre os papéis de liderança desempenhados pelos enfermeiros gestores e analisar a sua relação com as variáveis sociodemográficas e profissionais.

## METODOLOGIA

### Amostra

A amostra é constituída por 690 enfermeiros que exerciam funções nas unidades de saúde pertencentes às instituições que autorizaram a realização deste estudo (Instituto Português de Oncologia Francisco Gentil- Coimbra, EPE; Centro Hospitalar

e Universitário de Coimbra, Hospital Pediátrico de Coimbra, EPE; Hospital Distrital de Águeda; Hospital Distrital da Figueira da Foz, EPE; Hospital de São João no Porto, EPE; Centro Hospitalar Médio Tejo, EPE e os Centros de Saúde de Cacém/Queluz, Fernando de Magalhães em Coimbra, Mealhada, Tábua, Aveiro, São Martinho do Bispo, Vagos e Pombal). Destas instituições foram selecionados serviços constituídos por equipas de enfermeiros lideradas por enfermeiros chefes com um tempo de contacto superior a um ano. Foram excluídos os enfermeiros com menos de 1 ano de contacto com o atual enfermeiro chefe, dado ser um critério de exclusão na amostragem.

A distribuição da amostra pelas variáveis sociodemográficas pode consultar-se na Tabela 2. Podemos verificar que a maioria dos enfermeiros (76,7%) é do sexo feminino e possui a categoria profissional de enfermeiro (42,9%) ou de enfermeiro graduado (39,9%). A média de idades é de 34,56 anos ( $DP = 8,72$  anos). Relativamente ao tempo no atual serviço, os enfermeiros apresentam uma mediana de 6 anos e uma média de 7,5 anos.

Tabela 2  
*Distribuição dos elementos da amostra segundo as variáveis sociodemográficas e profissionais*

Variáveis			<i>n</i>				%
Categoria profissional							
Enfermeiro			296				42,9
Enfermeiro Graduado			275				39,9
Enfermeiro Especialista			69				10,0
Não-resposta			50				7,2
Sexo							
Masculino			119				17,2
Feminino			529				76,7
Não-resposta			42				6,1
	Mín	Máx	<i>M</i>	<i>DP</i>	Moda	Mediana	
Idade (em anos)	22	68	34,5	8,7	26	33	
Anos de profissão	1	40	11,8	8,2	4	11	
Tempo no atual serviço (em anos)	1	35	7,5	6	4		

## Materiais

### Instrumento de Liderança de Quinn

A variável central do estudo, percepção de liderança, foi avaliada através do Instrumento de Liderança de Quinn (Quinn, 1988; Quinn & Rohrbaugh, 1983) adaptado à saúde por Parreira, Felício, Lopes, Nave, e Parreira (2006). O instrumento é constituído por 32 questões avaliadas numa escala do tipo *Likert*, com sete opções de resposta, variando entre *quase nunca a quase sempre*. Avalia as competências de liderança dos líderes a partir das percepções dos liderados, distribuídas por oito papéis: mentor, facilitador, *broker*, inovador, monitor, coordenador, diretor e produtor. Estes oito papéis inscrevem-se nas duas dimensões chave da liderança (Flexibilidade/estabilidade e Orientação externa/interna), a partir das quais se formam os quatro modelos de liderança: o modelo das relações humanas é representado pelos papéis de mentor e facilitador; o modelo dos sistemas abertos pelos papéis de *broker* e inovador; o modelo dos processos internos pelos papéis de monitor e coordenador; e o modelo dos objetivos racionais é representado pelos papéis de produtor e diretor (Melo, 2011). Este instrumento permite avaliar a percepção dos liderados sobre o que é característico e o que deveria ser característico no líder, permitindo determinar o *gap* entre o percebido pelos liderados e o expectável.

Na Tabela 3 pode consultar-se informação sobre os itens que avaliam cada dimensão e os coeficientes de consistência interna obtidos por (Quinn, 1988), por Parreira et al. (2006) e no presente estudo. Conforme podemos observar, os valores do *Alpha* de Cronbach obtidos em cada dimensão foram superiores a 0,83, superando os valores originais obtidos por (Quinn, 1988) e por Parreira et al. (2006). As correlações do item com o fator sem sobreposição apresentaram valores na sua maioria superiores a 0,60.

Tabela 3

*Itens e Alpha de Cronbach de cada dimensão do questionário de Liderança de Quinn*

Dimensões (Papéis de liderança)	Itens	Valores de <i>Alpha</i> obtidos por (Quinn, 1988)	Valores de <i>Alpha</i> obtidos por Parreira et al. (2006)	Valores de <i>Alpha</i> obtidos neste estudo
Papel de monitor	4, 14, 17, 32	0,73	0,80	0,83
Papel de broker	3, 13, 18, 27	0,85	0,79	0,83
Papel de coordenador	2, 9, 21, 28	0,77	0,82	0,85
Papel de diretor	7, 12, 19, 26	0,79	0,85	0,88
Papel de facilitador	6, 11, 24,31	0,89	0,87	0,91

Tabela 3 (Continuação)

*Itens e Alpha de Cronbach de cada dimensão do questionário de Liderança de Quinn*

Dimensões (Papéis de liderança)	Itens	Valores de <i>Alpha</i> obtidos por (Quinn, 1988)	Valores de <i>Alpha</i> obtidos por Parreira et al. (2006)	Valores de <i>Alpha</i> obtidos neste estudo
Papel de inovador	1, 10, 22,25	0,90	0,90	0,90
Papel de mentor	8, 16, 20, 29	0,89	0,87	0,91
Papel de produtor	5, 15, 23, 30	0,72	0,90	0,90

### Questionário sociodemográfico

As variáveis de natureza sociodemográfica foram avaliadas através dos itens do questionário “idade” e “sexo”, e as variáveis profissionais através dos itens “anos na profissão”, “tempo no atual serviço” e “categoria profissional” (Enfermeiro, Enfermeiro Graduado e Enfermeiro Especialista; categorias definidas de acordo com o Decreto-lei nº 437/91 de 8 de novembro & Decreto-lei 412/98 de 30 de dezembro).

### Procedimentos

Depois de cumpridas as formalidades ético-legais, foram enviados 1508 questionários para os serviços que satisfaziam os critérios de inclusão, tendo-se obtido 690 respostas, correspondendo a uma taxa de retorno de 45,75%. Em cada questionário constavam as instruções de preenchimento do mesmo e um endereço de correio eletrónico para esclarecimento de eventuais dúvidas. Definiu-se com as equipas a devolução pelo correio do questionário preenchido dentro do envelope RSF fornecido, para respeitar a confidencialidade e o anonimato das respostas.

## RESULTADOS

Na Tabela 4, são apresentadas as estatísticas descritivas obtidas a partir das percepções dos enfermeiros sobre o desempenho dos seus líderes (dos enfermeiros-chefes) nos papéis de liderança.

Relativamente à percepção de liderança, os *scores* obtidos refletem a percepção dos liderados sobre o que é característico e o que deveria ser característico no líder e

o *gap* entre o percebido e o espectável. Podemos verificar que todos os papéis de liderança, percebidos pelos enfermeiros como característico, apresentam valores médios superiores a 4,94 numa escala de 7 pontos, sendo os papéis de produtor (5,31), diretor (5,28), mentor (5,27) e coordenador (5,13) aqueles que apresentam valores médios superiores. O papel de facilitador foi aquele que foi percebido com menor ênfase (4,94). Nestas respostas quanto ao que é característico constatou-se uma heterogeneidade de respostas obtidas, com respostas em todos os pontos da escala em todos os itens. As médias variaram entre 4,40 e 5,83 (numa escala de 1 a 7) e o desvio padrão entre 1,21 e 1,72, denotando uma dispersão apreciável, indicador de um bom poder discriminativo.

Quanto à percepção do que deveria ser característico na liderança, as expectativas dos enfermeiros liderados enfatizam os papéis de diretor (6,34) e de coordenador (6,32), destacando o modelo das relações humanas (papeis de facilitador e mentor com 6,33). Constatou-se que a heterogeneidade de respostas obtidas foi menor relativamente ao que é característico. As médias variaram entre 5,64 e 6,47 e o desvio padrão entre 0,76 e 1,21, denotando uma menor dispersão.

O *gap*, obtido entre a percepção de liderança apresentada e a desejada, apresentou valores médios mais baixos no papel de produtor (1,15) e valores médios mais elevados no papel de facilitador (1,59).

Tabela 4

*Valores, mínimo, máximo, média e desvio-padrão da percepção dos papéis de liderança e o gap entre o que é característico e o que deveria ser característico*

Papéis de liderança	É característico				Deveria ser característico				Gap	
	Min	Máx	M	DP	Min	Máx	M	DP	M	DP
Papel de broker	1,00	7,00	4,99	1,28	2,50	7,00	6,21	0,69	1,39	1,22
Papel de facilitador	1,00	7,00	4,94	1,43	2,50	7,00	6,33	0,66	1,59	1,36
Papel de inovador	2,00	7,00	4,98	1,12	2,25	7,00	6,16	0,66	1,21	1,03
Papel de mentor	1,00	7,00	5,27	1,43	3,25	7,00	6,33	0,64	1,26	1,36
Papel de monitor	1,00	7,00	5,08	1,23	3,00	7,00	6,11	0,69	1,17	1,20
Papel de produtor	1,00	7,00	5,31	1,26	2,75	7,00	6,28	0,69	1,15	1,22
Papel de coordenador	1,00	7,00	5,13	1,25	2,25	7,00	6,32	0,67	1,38	1,26
Papel de diretor	1,00	7,00	5,28	1,23	2,25	7,00	6,34	0,64	1,20	1,16

## Diferenças na percepção da liderança em função das variáveis sociodemográficas e profissionais

Os testes *t* de *student* para amostras independentes sobre os resultados dos papéis de liderança dos enfermeiros chefes em função do sexo dos respondentes não indicaram qualquer diferença estatisticamente significativa ( $p > 0,37$ ).

A análise referente à relação entre a variável idade e a referida percepção indicou associações positivas e estatisticamente significativas com os papéis de *broker*, coordenador, facilitador, inovador e mentor, apesar de as magnitudes serem baixas (Tabela 5). A análise da relação entre os “anos de profissão”, o “tempo neste serviço” e a percepção dos enfermeiros sobre o desempenho dos papéis de liderança dos enfermeiros chefes foi efetuada através do cálculo do coeficiente de correlação de Pearson. Já os “anos de profissão” correlacionaram-se positiva e significativamente com os papéis de *broker*, coordenador, mentor, facilitador e inovador, embora também com magnitudes baixas. Quanto ao “tempo no atual serviço”, observaram-se as correlações significativas registaram-se apenas com os papéis de *broker*, coordenador e inovador, igualmente com magnitudes muito baixas.

Tabela 5

*Coefficientes de correlação de Pearson entre a percepção dos enfermeiros sobre o desempenho dos papéis de liderança dos enfermeiros-chefes idade e as variáveis idade, anos de profissão e tempo no atual serviço*

Papéis de liderança	Idade		Anos de profissão		Tempo no atual serviço	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Papel de broker	0,105	0,013	0,105	0,014	0,088*	0,045
Papel de coordenador	0,098	0,019	0,102	0,014	0,097*	0,025
Papel de diretor	0,024	0,573	0,021	0,615	0,060	0,169
Papel de facilitador	0,090	0,032	0,089	0,034	0,072	0,100
Papel de inovador	0,141	0,003	0,140	0,003	0,123*	0,012
Papel de mentor	0,102	0,013	0,114	0,006	0,071	0,101
Papel de monitor	0,054	0,201	0,057	0,177	0,050	0,255
Papel de produtor	-0,003	0,942	-0,006	0,844	0,022	0,610

\*  $p < 0,05$ .

Com o intuito de avaliar diferenças na percepção do desempenho dos papéis de liderança por “categoria profissional”, procedemos a uma análise da variância (ANOVA; Tabela

6). Apenas se verificaram diferenças estatisticamente significativas para os papéis de inovador e mentor. Através do Teste Post-Hoc de Fisher LSD verificou-se existirem diferenças entre as categorias Enfermeiro e Enfermeiro Especialista para o papel inovador, sendo as pontuações médias superiores nos enfermeiros especialistas. Também para o papel de mentor, verificaram-se diferenças entre a categoria de Enfermeiro com as outras duas categorias respetivamente Enfermeiro Graduado ( $p = 0,029$ ) e Enfermeiro Especialista ( $p = 0,044$ ).

Tabela 6

*Heteroperceção do desempenho dos papéis de liderança por categoria profissional: ANOVA*

Papéis de liderança	Enfermeiro		Enfermeiro Graduado		Enfermeiro Especialista		F	p
	M	DP	M	DP	M	DP		
Papel de broker	4,88	1,33	5,07	1,22	5,14	1,18	1,81	0,165
Papel de coordenador	5,01	1,26	5,21	1,23	5,29	1,25	2,10	0,124
Papel de diretor	5,31	1,22	5,24	1,25	5,34	1,13	0,25	0,782
Papel de facilitador	4,80	1,42	5,05	1,41	5,02	1,60	2,14	0,118
Papel de inovador	4,84	1,09	5,05	1,13	5,25	1,06	3,18*	0,042
Papel de mentor	5,11	1,47	5,38	1,41	5,55	1,31	3,54*	0,030
Papel de monitor	5,02	1,23	5,17	1,19	4,97	1,40	1,24	0,289
Papel de produtor	5,34	1,23	5,29	1,27	5,22	1,38	0,22	0,802

\*  $p < 0,05$

## DISCUSSÃO

Fazendo uma análise global do instrumento de liderança, este apresentou valores psicométricos satisfatórios, indiciando ser um instrumento adequado para avaliar os oito papéis de liderança. O instrumento parece também apresentar um bom poder discriminativo de respostas em todos os itens, já que a relação foi mais forte com o fator a que teoricamente pertence do que aos demais fatores, apontando para uma homogeneidade de conteúdo dos itens dentro de cada fator. As correlações do item com o fator sem sobreposição apresentam valores moderados genericamente superiores a 0,60 sugerindo relativa interdependência entre os fatores, sendo abonatório de uma escala

representativa de um constructo constituído por vários papéis de liderança, estando, assim, de acordo com o modelo teórico dos valores contrastantes de Quinn (1988), que lhe deu origem. Encontramos valores de consistência interna dos fatores teóricos superiores a 0,80, revelador de uma boa consistência interna dos itens em cada fator (Hill & Hill, 2008), sendo ligeiramente superiores aos encontrados pelo autor da Escala (Quinn, 1988) e no estudo realizado no contexto da saúde em Portugal (Parreira et al., 2006).

A maioria dos enfermeiros inquiridos é do sexo feminino, traduzindo a tendência histórica da profissão de enfermagem que associa a prestação de cuidados à mulher, desde a idade média até à atualidade (Collière, 1989). A elevada discrepância verificada no tempo de exercício profissional no atual serviço (1 a 35 anos), aponta para uma grande probabilidade de as equipas serem constituídas por enfermeiros peritos e por enfermeiros com poucos anos de experiência profissional (iniciados), indo ao encontro do verificado por outros autores (e.g., Benner, 2001), o que pode ser positivo para o desenvolvimento das competências dos enfermeiros, pela partilha de conhecimentos e experiências proporcionados.

Relativamente aos papéis de liderança percebidos pelos enfermeiros como característicos, todos apresentam valores médios acima do ponto intermédio da escala, sendo os papéis de produtor, diretor, mentor e coordenador aqueles que apresentam valores médios mais elevados. O papel de facilitador foi aquele que apresentou um resultado médio mais baixo, embora ainda assim acima do ponto intermédio da escala. Estes resultados corroboram parcialmente com os encontrados no estudo realizado por Melo e Neves (2015) com a mesma escala, ao avaliarem o impacto da liderança na satisfação com a supervisão, bem como o estudo de Parreira et al. (2006) acerca do impacto da liderança na eficácia da organização hospitalar.

Os nossos resultados, apesar de denotarem um reconhecimento por parte dos enfermeiros acerca do desempenho dos papéis de liderança, evidenciam uma predominância do modelo das metas racionais, dado que são os papéis de produtor e diretor os que apresentam valores médios de percepção mais elevados, resultado corroborado por Melo e Neves (2015). Verifica-se, assim, um maior pendor para o controlo, isto significa que os dirigentes tendem a focalizar-se nos papéis relacionados com o controlo dos processos e com a produtividade, ao invés de se centrarem mais na flexibilidade, no qual o líder efetua pequenas regulações, estabilizando os aspetos relativos às relações humanas, tratando ao mesmo tempo os processos e o planeamento (Lopes, 2006; Parreira et al., 2006). Um outro aspeto a referenciar focaliza-se na importância atribuída à externalização. Estes dados poderão ser o reflexo das exigências dos hospitais com gestão empresarial (EPE), muito vocacionados para os resultados e para as relações com o exterior. Nestes hospitais, a função do gestor é mais centralizada nos papéis de direção e no fomento de um ambiente de trabalho produtivo.

O facto dos papéis de mentor e de coordenador também serem valorizados pelos enfermeiros liderados, vem reforçar a interiorização por parte dos profissionais de saúde da necessidade da criação de regras e procedimentos que facilitem o desenvolvimento dos projetos, mediante orientação empática. Este facto, ainda poderá, paradoxalmente, espelhar o excesso de normas vivenciado pelos profissionais, devido ao interesse crescente das instituições de saúde nos processos de acreditação (Sousa, 2006).

Os enfermeiros reconhecem menos competências no modelo dos sistemas abertos, dado que apresentam valores mais baixos no papel de inovador e *broker*, corroborando o estudo realizado por Melo e Neves (2015) em que o papel inovador apresentou valores mais baixos. Estes resultados podem ser explicados pelo facto das organizações hospitalares se inscreverem dentro de burocracias profissionalizadas (Mintzberg, 1994), investindo menos na inovação e na criatividade e valorizando mais o planeamento, as regras e os procedimentos. Neste contexto, alerta-se para a necessidade de harmonizar as competências de liderança, pelo que seria importante que o enfermeiro chefe desenvolvesse competências relacionadas com a inovação e negociação, no sentido de facilitar a mudança. Também num estudo realizado por Higa e Trevisan (2005) sobre estilos de liderança numa amostra com enfermeiros, foi enfatizada a importância de atitudes inovadoras, da implementação de novos projetos facilitadores de mudança em contextos de crise económica. Nestes contextos os enfermeiros podem ter um papel preponderante, através da tomada de decisões criativas e inovadoras (Conselho Internacional de Enfermeiras, 2015).

Quanto à percepção do que deveria ser característico na liderança, verificamos resultados médios superiores a 6, indicadores de um nível elevado de exigência dos enfermeiros, apesar de algumas percepções mais modestas, com valores médios mínimos de 2,25. As expectativas dos enfermeiros liderados centram-se nos papéis de diretor e coordenador e no modelo das relações humanas (papel de facilitador e mentor). O estudo realizado por Melo e Neves (2015) corrobora, em parte, estes resultados, dado que foram os papéis de facilitador e de produtor os mais enfatizados pelos enfermeiros. Estes resultados podem evidenciar a necessidade que os enfermeiros sentem em ter um líder que estabelece normas e dá instruções claras, mediante uma orientação cuidadosa e empática. Para além disso, deve também ser um facilitador, gerindo conflitos e promovendo a coesão, o trabalho em equipa e um ambiente de trabalho produtivo, indutor da prestação de cuidados de qualidade (Conselho Internacional de Enfermeiras, 2015; Lopes, 2016). Estes dados evidenciam a natureza contrastante e paradoxal da liderança, uma vez que estes papéis estão em oposição (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

O *gap* obtido entre a percepção de liderança apresentada e a desejada evidenciou uma maior flexibilidade, apresentando globalmente valores elevados em todos os quadrantes, inclusive no quadrante das regras e dos objetivos, podendo denunciar a necessidade do líder ser

um bom negociador e facilitador, capaz de promover o trabalho em equipa e a gestão dos conflitos interpessoais. Estes resultados vêm reforçar a opinião de alguns autores (e.g., Lopes, 2006; Melo, Silva, & Parreira, 2012; Parreira et al., 2006), que defendem a necessidade do processo de liderança ocorrer dentro de uma ótica de flexibilidade. Advogam, no entanto, a necessidade de equilibrar os diferentes papéis alocados aos diferentes quadrantes, criando uma liderança mais eficaz permitindo desempenhar, simultaneamente, todos os papéis de liderança (Quinn & Rohrbaugh, 1983).

### **Diferenças na perceção da liderança em função de variáveis sociodemográficas**

Verificámos que, globalmente, os valores médios da perceção dos enfermeiros sobre o desempenho dos papéis de liderança dos enfermeiros chefes são idênticos para os dois sexos. Este resultado é corroborado por outras investigações realizadas em Portugal (Lopes, 2006; Parreira et al., 2006), nas quais também não se verificaram diferenças na perceção de liderança por sexo.

Quanto à relação entre a variável idade e a perceção dos enfermeiros sobre o desempenho dos papéis de liderança dos enfermeiros-chefes, verificámos que a idade se correlaciona positiva e em baixa magnitude com os papéis de *broker*, coordenador, facilitador, inovador e mentor. Estes dados parecem assinalar uma ligeira tendência para que enfermeiros mais velhos valorizem mais o desempenho dos papéis de liderança dos enfermeiros-chefes, podendo esta associação justificar-se através do processo de maturação e da experiência profissional adquiridas com o decorrer dos anos (Hersey & Blanchard, 1986).

Relativamente à relação entre a perceção do desempenho dos papéis de liderança e a categoria profissional, verificou-se existirem diferenças entre as categorias Enfermeiro e Enfermeiro Especialista para o papel inovador. Também para o papel de mentor verificaram-se diferenças entre a categoria de Enfermeiro com as outras duas categorias, respetivamente Enfermeiro Graduado e Enfermeiro Especialista. Genericamente, constata-se que são as categorias profissionais mais elevadas, nomeadamente a de Enfermeiro Especialista, que percebem um maior desempenho nos papéis de liderança, indiciando que a experiência prática e a formação especializada poderão traduzir-se numa maior maturidade do enfermeiro, contribuindo para uma valorização mais positiva do desempenho dos papéis de liderança, bem como uma maior compreensão da complexidade do exercício das funções desempenhadas pelo enfermeiro chefe (Melo, 2011). Acresce que os enfermeiros iniciados (Benner, 2001), como têm menos tempo de experiência profissional, poderão apresentar menos competências para compreenderem a complexidade dos papéis de liderança desempenhados pelos enfermeiros-chefes, não valorizando devidamente o seu desempenho (Melo, 2011).

O líder, para poder obter eficácia e eficiência no processo de liderança, deve evitar falhas na comunicação (Conselho Internacional de Enfermeiras, 2015; Santos & Silva, 2003;), tratando cada membro da equipa de enfermagem como um ser único, dotado de capacidades e dificuldades, sendo, para isso, fundamental conhecer as suas necessidades e expectativas pessoais e profissionais (Galvão, Trevizan, & Sawada, 1998).

A perceção dos enfermeiros sobre o desempenho dos papéis de liderança dos enfermeiros-chefes apresentou fracas associações com os anos de profissão e o tempo no atual serviço. Estes resultados parecem indicar que a experiência acumulada se pode traduzir em maior maturidade do enfermeiro, contribuindo para uma perceção mais positiva no desempenho dos papéis de liderança e um maior entendimento da complexidade do exercício dos papéis de liderança pelo enfermeiro-chefe, valorizando-se mais o seu desempenho (Melo, 2011).

## SÍNTESE

Nos últimos tempos, tem-se vindo a assistir a uma rutura estrutural no modo como se concebem as organizações (Costa et al., 2016). O enfermeiro com funções de gestão face às mudanças constantes das políticas de saúde e das organizações, aliadas à exigência de níveis cada vez mais elevados da qualidade do desempenho profissional e dos cuidados a prestar, pode ter um papel preponderante através da promoção de um ambiente humanizado e uma responsabilização permanente da equipa de enfermagem.

A perceção por parte dos enfermeiros liderados de um nível elevado no desempenho dos papéis de liderança, denuncia competência por parte destes dirigentes. A relação da idade dos enfermeiros com uma perceção mais positiva de liderança denota uma maior valorização das competências dos enfermeiros-chefes. Estes resultados podem justificar-se através da experiência profissional e instrução que os enfermeiros adquirem com o decorrer dos anos, o que lhes permite compreender melhor a complexidade da liderança. A perceção dos enfermeiros com maior categoria profissional de um melhor desempenho dos papéis de liderança do enfermeiro-chefe parece indicar maior maturidade desses enfermeiros, traduzindo-se numa melhor compreensão do papel desempenhado.

As diferenças na perceção dos vários papéis desempenhados pelo enfermeiro-chefe, por parte dos enfermeiros com diversas categorias profissionais, poderão indicar diferentes necessidades para diferentes estádios de maturidade dos profissionais, pelo que o líder deverá estar atento às reais necessidades dos seus colaboradores e adequar o desempenho dos diferentes papéis de liderança. Também a associação entre a experiência acumulada dos enfermeiros e uma perceção mais positiva no desempenho dos papéis de liderança parece contribuir para melhorar o processo de liderança, tornando-o mais positivo.

Uma nota final aos valores mais baixos percebidos pelos enfermeiros no papel de facilitador desempenhado pelo líder. Estes resultados sugerem a necessidade dos enfermeiros desenvolverem competências que contribuam para a gestão de conflitos interpessoais e que promovam a coesão e o trabalho em equipa no contexto atual de reestruturação dos cuidados de saúde e de redução de enfermeiros, situações estas conducentes a grandes níveis de conflitualidade no seio das equipas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benner, P. (2001). *From novice to expert: Excellence and power in clinical nursing practice*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Collière, M. (1989). *Promover a vida: Da prática das mulheres de virtude aos cuidados de enfermagem* (3ª ed.). Lisboa, Portugal: Sindicato dos Enfermeiros Portugueses.
- Conselho Internacional de Enfermeiras. (2015). *Enfermeiros uma força para a mudança*. Genebra, Suíça: Autor.
- Costa, P., Mónico, L., Parreira, P., Fonseca, C., & Santos, V. (2016). Similarities between the knowledge creation and conversion model and the competing values framework: An integrative approach. *Journal of Aging & Innovation*, 5(3), 34–46. Recuperado de <http://journalofagingandinnovation.org/wp-content/uploads/4-similarities.pdf>
- Decreto-Lei n.º 437/91 de 8 de Novembro. *Diário da República n.º 257/1991 – I Série A*. Ministério da Saúde. Lisboa, Portugal.
- Decreto-Lei n.º 412/98 de 30 de Dezembro. *Diário da República n.º 300/1998 – I Série A*. Ministério da Saúde. Lisboa, Portugal.
- Deninson, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioural complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540. doi: 10.1287/orsc.6.5.524
- Galvão, C. M., Trevizan, M., A., & Sawada, N. O. (1998). A liderança do enfermeiro no século XXI: Algumas considerações. *Revista da Escola Enfermagem da USP*, 32(4), 302–306. doi: 10.1590/S0080-62341998000400003
- Hart, S. L., & Quinn, R. E. (1993). Roles executives play: CEOs, behavioural complexity, and firm performance. *Human Relation*, 46(5), 543–547. doi: 10.1177/001872679304600501
- Have, T. S., Have, W. T., Stevens, A. F., Vander, E. M., & Pol-Coyne, F. (2003). *Key management models: The management tools and practices that will improve your business*. London, England: Prentice-Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para administradores: A teoria da liderança situacional*. São Paulo, Brasil: Editora Pedagógica e Universitária.
- Higa, E., & Trevisan, M. (2005). Os estilos de liderança idealizados pelos enfermeiros. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 13(1), 59–64. doi: 10.1590/S0104-11692005000100010

- Hill, M. M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Lisboa, Portugal: Edições Silabo.
- Hooijberg, R. J., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of Management*, 23(3), 375-408. doi: 10.1016/S0149-2063(97)90036-2
- Lopes, A. (2006). *Gestão de recursos humanos versus gestão das pessoas: A arte do equilíbrio entre iniciativa e a cooperação nas organizações*. Lisboa, Portugal: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Lopes, F. (2016). *O ambiente hospitalar nos cuidados de enfermagem* (Tese de doutoramento). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10400.14/20107>
- Melo, R.C.C.P. (2011). *Estratégias promotoras do desenvolvimento de competências relacionais de ajuda: o contributo dos dirigentes* (Tese de doutoramento). Recuperado de <http://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/8535/1/Tese%20Doutoramento%20Rosa%20C%3%A2ndida%20Melo.pdf>
- Melo, R. C., & Neves, D. (2015). Leadership and nurses' satisfaction with supervision. *Journal of Hospital Administration*, 4(4), 57-63. doi: 10.5430/jha.v4n4p57
- Melo, R. C., Silva, M., & Parreira P. (2012). Preditores do desenvolvimento de competências relacionais: Estudo com enfermeiros. In *Atas do III Congresso de Investigação em Enfermagem Ibero-Americano e de Países de Língua Oficial Portuguesa, Coimbra, Portugal, 12-15 Junho 2012* (p. 302). Coimbra., Portugal: Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem.
- Melo, R. C., Silva, M., & Parreira, P. (2014). Effective leadership: Competing values framework. *Procedia Technology*, 16, 921-928. doi: 10.1016/j.protcy.2014.10.044
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: Free Press.
- Observatório Português dos Sistemas de Saúde (2011). *Da depressão da crise para a governação prospetiva da saúde*. Recuperado de [http://www.uc.pt/org/ceisuc/Documentos/rp/rp\\_2011.pdf](http://www.uc.pt/org/ceisuc/Documentos/rp/rp_2011.pdf)
- Ordem dos Enfermeiros. (2004). *As condições de trabalho dos enfermeiros Portugueses*. Lisboa, Portugal: Autor.
- Parreira, P. M., Felício, M. J., Lopes, A., Nave, F., & Parreira, F. (2006). Papéis de liderança: Um instrumento avaliativo. *Revista de Investigação em Enfermagem*, 13, 3-14.
- Quinn, R. E. (1988) *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. doi: 10.1287/mnsc.29.3.363
- Quinn, R. E., Thompson, M., Faerman, S. R., & McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais: Princípios e aplicações* (3ª ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- Santos, K. M., & Silva, M. J. (2003). Comunicação entre líderes e liderados: Visão dos enfermeiros. *Revista da Escola Enfermagem da USP*, 37(2), 97-108. doi: 10.1590/S0080-62342003000200012

Sousa, P. (2006). Patient safety: A necessidade de uma estratégia nacional. *Ata Médica Portuguesa*, 19(4), 309-318. Recuperado de <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjFy-rX56bVAhXHnRoKHae6DSoQFgghMAA&url=http%3A%2F%2Ffactamedicaportuguesa.com%2Frevista%2Findex.php%2Ffamilia%2Farticle%2Fdownload%2F964%2F637&usg=AFQjCNEIJ9Fk5qh2rjIGgaa-kZJBHWtY7Q>



## CAPÍTULO II

# A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA PROMOÇÃO DE COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA ORGANIZACIONAL ENTRE ENFERMEIROS

HELENA APARECIDA DE REZENDE  
ALZIRA DA CONCEIÇÃO SILVA DUARTE

**Resumo:** O objetivo deste estudo foi comparar e testar a relação entre os comportamentos de liderança e os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) numa amostra de enfermeiros de um hospital na região da Grande Lisboa. Participaram da pesquisa 89 enfermeiros. As propriedades psicométricas das escalas de liderança (*Leader Behavior Scale* de Podsakoff, Mackenzie, & Fetter, 1990) e de CCO (*The OCB Items* de Organ & Konovsky, 1996) foram testadas através de análise fatorial confirmatória e consistência interna. As diferenças quanto à presença dos comportamentos de liderança e de cidadania organizacional nos enfermeiros foram avaliadas através de análise de variância e as relações entre a liderança e os CCO através de correlações. Os resultados mostraram que existem diferenças significativas entre a liderança e CCO nos enfermeiros, quando comparados por faixa etária e pelo tempo de trabalho no serviço. Foram encontradas correlações positivas entre a liderança transformacional, transacional e os CCO, especificamente as dimensões do altruísmo e da cortesia. O estudo demonstrou a contribuição dos líderes na promoção de CCO, com o intuito de aumentar o desempenho em cuidados de Enfermagem, a melhoria do trabalho em equipa e a eficácia das Organizações de Saúde.

**Palavras-chave:** lideranças transformacional e transacional; comportamentos de cidadania organizacional; enfermagem

## INTRODUÇÃO

Os serviços de saúde passam atualmente por um processo de profunda transformação, tendo o líder um papel crucial nestas organizações. Ao líder, cabe envolver os colaboradores,

visando atingir as metas que a instituição almeja e, ao mesmo tempo, garantir que os colaboradores tenham um elevado nível de motivação, autodesenvolvimento e trabalho em equipa. Contudo, não é tarefa fácil alinhar as necessidades dos colaboradores com as necessidades das organizações. Por este motivo, gerir e liderar são desafios constantes nos serviços, aliados ao facto de que as relações interpessoais exigem um ambiente favorável para ocorrerem positivamente.

A criação deste ambiente depende, em grande parte, de como o líder irá conduzir o processo de trabalho e de como será a interação entre os indivíduos, pois uma boa relação estimula a presença de comportamentos cruciais para garantir um clima organizacional estável e facilitador ao trabalho em equipa, mais harmonioso e produtivo. Vários destes comportamentos são considerados como de papel (valorizados nas organizações pelos gerentes e colegas), enquanto outros ainda são entendidos como extra papel (comportamentos que não são formalmente avaliados/exigidos pelos gerentes e colegas). Porém, ambos revelam potencial para a melhoria da performance individual e coletiva e são designados por comportamentos de cidadania organizacional (CCO).

Os CCO, quando estimulados entre os profissionais da área da Saúde, podem aumentar os níveis de motivação, produtividade e trabalho em equipa. Nos enfermeiros, em especial, que constituem uma importante parcela dos colaboradores nas instituições de saúde e têm uma elevada carga de trabalho e altos níveis de estresse, é de vital importância que a liderança promova a melhoria da qualidade e a redução de eventos adversos. Para isso, é necessário que o ambiente seja motivador. O líder, enquanto exemplo a seguir, ao estimular a participação dos colaboradores na tomada de decisão, pode promover os CCO, aumentando o desempenho destes profissionais.

Este capítulo tem como objetivo apresentar um estudo empírico sobre a relação dos comportamentos de liderança e os CCO em enfermeiros de uma instituição hospitalar. Procura-se, desta forma, esclarecer se os enfermeiros que demonstram características de liderança mais vincadas são os mais propensos a desenvolver CCO.

## ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

### Liderança

As Organizações de Saúde enquadram-se numa atmosfera de grandes e rápidas mudanças, tanto de políticas, como de recursos e de clientes. A liderança surge como uma característica chave neste contexto tão dinâmico e é definida por Bass (1990) como:

Uma interação entre dois ou mais indivíduos de um grupo que envolve a estruturação ou uma reestruturação da situação, das percepções e das expectativas dos seus membros (...) A liderança ocorre quando um membro do grupo modifica a motivação ou as competências de outros indivíduos do grupo (p. 19)

Entre as diversas teorias da liderança descritas ao longo do século XX, a da liderança transformacional adquiriu particular importância. De acordo com Bass e Riggio (2005), a liderança transformacional caracteriza-se por ter uma forte componente pessoal, na medida em que este tipo de líder motiva os seus seguidores, introduzindo mudanças nas suas atitudes de modo a inspirá-los para a realização de objetivos suportados por valores e ideais.

As características da liderança transformacional inserem-se na Teoria da Banda Larga de Liderança (*Full Range Leadership Theory – FRLT*), de Bass e Avolio (1990) que engloba, igualmente, a liderança transacional e a liderança *Laissez-Faire*.

O modelo de liderança transformacional apresentado por Podsakoff et al. (1990), seguido como referencial teórico neste estudo, apresenta as seguintes dimensões: (a) o líder identifica e articula uma visão: procura de novas oportunidades para seu serviço/ organização, desenvolvendo, articulando e inspirando os outros com a sua visão do futuro; (b) o líder fornece um modelo apropriado: estabelece um exemplo a ser seguido pelos colaboradores e é consistente com os valores da organização; (c) o líder promove a aceitação de objetivos do grupo: estimula a cooperação entre os colaboradores e o trabalho em equipa para conseguir um objetivo comum; (d) o líder cria expectativas de desempenho elevado: dirige ao grupo as suas expectativas de excelência, de qualidade, e/ou alto desempenho; (e) o líder promove apoio individualizado: respeita os seus colaboradores, respetivos sentimentos e necessidades pessoais; e (f) estimulação intelectual do líder: desafia os colaboradores a reexaminarem algumas de suas pretensões sobre o trabalho e a descobrirem maneiras de aperfeiçoar o seu desempenho.

A liderança transacional é definida como um processo de troca baseado no cumprimento de obrigações contratuais e, normalmente, é representado como o estabelecimento de objetivos, monitorização e controle dos resultados. Este tipo de liderança engloba três dimensões: (a) recompensa de contingência (relações construtivas): recorre às noções de troca, leva-o a atribuir ou a obter a concordância dos colaboradores; (b) gestão pela exceção ativa (relações ativas corretivas): diz respeito à vigilância ativa de um líder cujo objetivo é assegurar que as normas sejam cumpridas; e (c) gestão pela exceção passiva (ações corretivas passivas): os líderes intervêm apenas após o não cumprimento das normas ou quando os erros já aconteceram (Podsakoff, Todor, Grover, & Huber, 1984).

A partir destes conceitos, pode-se afirmar que a liderança é sobretudo uma prática de coordenação, integração e facilitação. Os líderes transformacionais e com características

positivas de liderança transacional tendem a ser mais bem percebidos pelos colaboradores, além de serem objeto de admiração e de confiança.

## **Comportamentos de cidadania organizacional**

O estudo dos comportamentos nas organizações tem sido importante na compreensão e estímulo de características dos indivíduos que possam ser benéficas para o desenvolvimento do trabalho.

Os CCO são descritos por Organ (1988) como “comportamentos individuais, que são arbitrários, não diretamente ou explicitamente reconhecidos pelo sistema formal de recompensa e que, agregados, promovem o funcionamento eficaz da organização” (p. 4). Inicialmente entendidos como comportamentos extra-papel, Organ (1997) reequaciona esta concepção, considerando que os CCO se inserem no contexto do desempenho e da eficácia da organização.

Organ e Konovsky (1996) reuniram os cinco comportamentos por eles estudados em duas dimensões, especificamente a agradabilidade e a conscienciosidade. A agradabilidade, que se refere à obtenção de um relacionamento harmonioso e agradável com o outro e inclui: (i) o altruísmo: atos de ajuda a indivíduos específicos na interação em ambiente de trabalho; (ii) a cortesia: práticas que têm o objetivo de evitar problemas entre os colegas de trabalho; e (iii) o desportivismo: inclinação para absorver inconveniências menores e imposições do trabalho sem demonstrar queixas. A conscienciosidade, mais impessoal e não direcionada especificamente às pessoas, encontra-se relacionada com comportamentos que incluem: (i) a conformidade generalizada: contribuições numa forma exemplar de adesão às regras, à pontualidade e assiduidade, ao uso do tempo durante o trabalho e ao respeito pelos bens e recursos organizacionais; e (ii) a virtude cívica: presença nas reuniões, ler mensagens e notícias promovidas pela organização e outras práticas construtivas e formas apropriadas de envolvimento na gestão do espaço de trabalho.

A revisão da literatura feita por Podsakoff, MacKenzie, Paine, Boss, e Bachrach (2000) sugere que podem ser identificadas quase 30 formas diferentes de CCO, sendo evidente uma sobreposição conceptual entre eles. Os autores concluíram ainda que a maioria dos estudos sobre os CCO focam os seus antecedentes, ou seja, as características que impliquem a adoção de CCO. Estas podem ser divididas em características individuais como variáveis demográficas (sexo, idade, experiência profissional, entre outros), características da organização, características da tarefa e comportamentos do líder (liderança transformacional, comportamento de recompensa de contingência, entre outros). Em linha com o enunciado, Koberg, Boss, Goodman, e Monsen (2005) apresentaram resultados onde evidenciam que os enfermeiros dos níveis mais altos das organizações, com mais formação e mais velhos demonstraram mais CCO.

Ainda que alguns estudos apresentem uma perspectiva menos favorável dos CCO (e.g., Bolino, Turnley, & Niehoff, 2009), outros autores concordam com o facto de que as organizações beneficiam com os CCO (e.g. Organ, 1988; Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2006).

### **Importância da liderança e dos comportamentos de cidadania organizacional para a gestão em saúde e para a enfermagem**

As organizações de saúde são consideradas complexas, pela forma como estão estruturadas, pelas relações entre os elementos envolvidos na assistência à saúde (recursos humanos e utentes), pelos seus processos de trabalho, bem como pela especificidade dos recursos materiais despendidos (Melo, 2011). Diante deste panorama, é imprescindível que os gestores entendam a liderança como uma importante ferramenta de gestão, de modo a transpor os inúmeros desafios impostos por este ambiente complexo e em constante mudança (Parreira et al., 2015).

Na enfermagem, líderes fortes tendem a manter elevados índices de competência e performance da equipa e demonstram o efeito indireto da liderança nos resultados do utente (e.g., diminuição dos erros de medicação e do tempo de internamento), através da redução do absentismo e da melhoria do rácio enfermeiro/utente (Fischer, 2016).

Segundo Lin, Maclennan, Hunt, e Cox (2015), o estilo de liderança transformacional, aplicado no setor da saúde, pode favorecer um aumento da qualidade dos cuidados prestados aos utentes e constituir-se, assim, como uma estratégia para promover a eficácia das organizações de saúde, nomeadamente, através da emergência e reforço dos CCO. Nos enfermeiros, uma das principais vantagens da presença dos CCO seria a melhoria do desempenho, da eficácia e qualidade da organização, além de fazer com que o colaborador sinta que realmente pertence a uma equipa, aumentando a sua satisfação e reduzindo a rotatividade do pessoal (*turnover*) (Azizollah, Hajipour, & Mahdi, 2014).

### **Panorama da saúde e da enfermagem em Portugal**

No âmbito do presente estudo, considera-se importante discorrer brevemente sobre a situação da saúde e da enfermagem em Portugal, bem como na forma como os serviços de saúde estão organizados.

Desde 2003, a maioria dos hospitais do SNS (Serviço Nacional de Saúde) têm um *status* semelhante ao de uma empresa de interesse público (no que pode ser chamado de “hospitais públicos autónomos”), pelo qual o governo mantém propriedade definitiva,

mas dá alguma autonomia de gestão hospitalar - “Hospitais EPE” (Entidade Pública Empresarial). Isto representa uma tentativa de introduzir uma estrutura mais corporativa na gestão hospitalar, com efeitos esperados sobre a eficiência e contenção de custos (Barros, Machado, & Simões, 2011).

De acordo com dados estatísticos obtidos pela Ordem dos Enfermeiros (2015), Portugal, no final do ano de 2014, possuía 66.452 enfermeiros no mapa de enfermeiros ativos. Destes, 48.6% (32.282) são jovens, maioritariamente entre 21 e 35 anos, os demais 51.4% (34.170) são enfermeiros com 36 anos ou mais de idade. O rácio era de 6.8 enfermeiros por 1000 habitantes, valor considerado baixo se comparado com os dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) (8.6 enfermeiros por 1000 habitantes). Não obstante, assiste-se ao aparecimento de um número significativo de enfermeiros desempregados, resultante da atual política de contenção de contratações e da reforma da Administração Pública que faz também com que os enfermeiros apresentem elevadas taxas de rotatividade (Correia, Carrapato, & Bilhim, 2016) ou tenham emigrado em busca de trabalho noutros países.

Diante destas mudanças, é imprescindível apostar em políticas de retenção destes profissionais, que vão desde a criação de postos de trabalho estáveis, até ao desenvolvimento de um clima organizacional favorável e motivador. Logo, a participação dos líderes aparece como um elo, onde os seus papéis auxiliam e influenciam na satisfação dos colaboradores, gerando um melhor ambiente para o trabalho em equipa através da promoção de CCO e, conseqüentemente, aumentando os níveis de desempenho dos liderados, e refletindo-se em cuidados de saúde de melhor qualidade e organizações de saúde mais eficazes e competitivas.

## **Objetivos do estudo**

Num contexto de elevado número de enfermeiros jovens a trabalhar em Portugal e num ambiente político e económico favorecedor de elevados índices de rotatividade, que afetam diretamente as relações de trabalho, o desempenho, o envolvimento e a qualidade dos serviços de saúde, considera-se importante para o processo de gestão de pessoal de enfermagem conhecer a relação da liderança com os CCO, do ponto de vista da idade e do tempo de serviço dos enfermeiros em uma unidade de saúde hospitalar.

O presente estudo tem por objetivos: i) comparar a presença da liderança nos enfermeiros em função da idade e do tempo no serviço; ii) comparar os CCO nos enfermeiros, em função da idade e do tempo no serviço; iii) comparar a perceção dos enfermeiros quanto ao estilo de liderança transformacional e o estilo de liderança transaccional; e iv) identificar se existe uma relação entre os estilos de liderança e os CCO.

Para atender aos objetivos propostos foram testadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Existem diferenças significativas entre os comportamentos de liderança dos enfermeiros quando considerado o grupo etário e o tempo de trabalho nos serviços.

Hipótese 2: Existem diferenças significativas entre os CCO dos enfermeiros quando considerado o grupo etário e o tempo de trabalho nos serviços.

Hipótese 3: Os enfermeiros percebem mais características da liderança transformacional do que características de liderança transacional.

Hipótese 4: Existem relações positivas significativas entre a liderança e os CCO.

## MÉTODO

### Tipo de estudo

Trata-se de um estudo não experimental, transversal, comparativo e correlacional.

### Amostra

O estudo foi realizado num Hospital EPE integrado na rede do SNS com área de influência nos Concelhos de Sintra e Amadora. A amostra, exclusivamente composta por enfermeiros, foi definida por conveniência, em função da disponibilidade e acessibilidade dos enfermeiros, totalizando 89 participantes (Tabela 1).

Tabela 1  
*Caracterização da amostra*

Variáveis	n	%
<b>Género</b>		
Masculino	38	42.73
Feminino	51	57.27
<b>Faixa etária</b>		
20-29 anos	54	60.74
30-39 anos	26	29.23

Tabela 1 (Continuação)  
*Caracterização da amostra*

Variáveis	n	%
40-49 anos	9	10.03
<b>Tempo no serviço</b>		
Menos de um ano	15	16.91
1-4 anos	43	48.30
5-9 anos	22	24.70
10 anos ou mais	8	9.00
Não responderam	1	1.12
<b>Habilitações académicas</b>		
Bacharelato	8	8.99
Licenciatura	68	76.40
Formação Complementar	10	11.24
Não responderam	3	3.37

Foi estabelecido como critério de inclusão todos os enfermeiros que prestassem cuidados diretos aos utentes e que exercessem funções na organização há pelo menos seis meses. Os critérios de exclusão incluíam os enfermeiros ausentes dos serviços durante a aplicação do instrumento de recolha de dados (férias, licenças, etc.) ou os que recusaram a colaborar no estudo.

## Procedimento

Para efeitos de natureza ética, foi feito um pedido de autorização à Direção de Enfermagem do Hospital em estudo. Os participantes foram informados do estudo e dos seus objetivos, bem como do anonimato, da confidencialidade dos dados e da participação voluntária. Foram distribuídos um total de 156 questionários, tendo sido recolhidos 92. Destes, foram excluídos 3 por apresentarem grande parte das questões por responder.

## Medidas

O questionário de liderança utilizado neste estudo foi uma versão adaptada da escala original de 28 itens, descrita no estudo de Podsakoff et al. (1990) - *Leader Behavior Scale*. O autor sugere a existência de seis comportamentos chave (dimensões) associados aos líderes transformacionais: a) identifica e articula uma visão; b) fornece um modelo apropriado; c) promove a aceitação dos objetivos do grupo; d) expectativas de desempenho elevado; f) promove apoio individualizado; e g) estimulação intelectual. Na liderança transacional a dimensão trabalhada foi o comportamento de recompensa de contingência que consiste em 5 itens do estudo de Podsakoff et al. (1984).

O questionário dos CCO utilizado consistiu numa versão adaptada da escala original de 32 itens do estudo de Organ e Konovsky (1996), designado *The OCB Items*. As dimensões avaliadas por este instrumento são: altruísmo; cortesia; desportivismo; conformidade generalizada e virtude cívica. No presente estudo, conforme o sugerido pelos autores do instrumento, foram considerados os 19 itens relativos às dimensões em análise.

Ambos os questionários utilizados apresentavam uma grelha de respostas numa escala Likert de 7 pontos: (1) *discordo fortemente*, (2) *discordo moderadamente*, (3) *discordo ligeiramente*, (4) *não concordo nem discordo*, (5) *concordo ligeiramente*, (6) *concordo moderadamente* e (7) *concordo fortemente*. Nas questões de formulação invertida (assinaladas com R) procedeu-se à reversão da cotação.

A adaptação dos questionários originais exigiu três traduções e uma retroversão. Posteriormente, foi realizado um pré-teste (com indivíduos diferentes da amostra estudada) no sentido de verificar a sua adaptabilidade população-alvo.

Embora se tenham identificado outros instrumentos para avaliação dos estilos de liderança e dos CCO, traduzidos e validados para o contexto português (e.g., Rosinha, 2009; Rego & Cunha, 2010), a opção pelos instrumentos mencionados radicou numa questão de convergência com o quadro teórico de referência neste estudo.

## RESULTADOS

### Características psicométricas

Apesar da reduzida dimensão da amostra, a validação dos instrumentos envolveu a análise da consistência interna (Alfa de Cronbach) e a avaliação da validade de constructo (análise fatorial exploratória em componentes principais, com rotação ortogonal varimax). Na análise fatorial exploratória, o critério utilizado para a seleção do

número de fatores foi o de *eigenvalues* acima de 1.0, excluindo itens com comunalidades inferiores a .5 e/ou com carga fatorial inferior a 0.4 (de acordo com Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006).

Na Escala de Liderança foi obtido um valor de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* de 0.914, associado ao teste de esfericidade de *Barlett* de  $p < .001$ . Desta forma, foi validade a continuidade da análise. A análise fatorial da Escala de Liderança deu origem a uma solução com sete fatores que explicam 76.58% da variância total (Tabela 2).

Tabela 2  
*Análise fatorial da Escala de Liderança*

Dimensões	M (DP)	Fatores						
		1	2	3	4	5	6	7
<b>Comportamento de recompensa de contingência</b>								
Q2.	4.55 (1.46)	.90						
Q6.	4.76 (1.35)	.83						
Q13.	4.76 (1.38)	.84						
Q15.	4.65 (1.37)	.76						
Q17 (R)	4.84 (1.49)	.72						
<b>Promover aceitação dos objetivos do grupo</b>								
Q22.	5.23 (1.15)		.65					
Q16.	5.02 (1.19)		.40					
Q25.	5.07 (1.20)		.75					
Q28.	4.98 (1.23)		.55					
<b>Identificar e articular uma visão</b>								
Q24.	4.92 (1.20)			.52				
Q18.	4.49 (1.06)			.77				
Q20.	4.55 (1.03)			.56				
<b>Fornecer um modelo apropriado</b>								
Q5.	4.49 (1.33)				.44			
Q8.	5.08 (1.18)				.77			
Q26.	4.78 (1.29)				.45			

Tabela 2 (Continuação)  
*Análise fatorial da Escala de Liderança*

Dimensões	<i>M (DP)</i>	Fatores						
		1	2	3	4	5	6	7
<b>Estimulação intelectual</b>								
Q21.	4.95 (1.13)					.52		
Q23.	5.05 (1.14)					.66		
Q27.	4.70 (1.09)					.65		
<b>Promover apoio individualizado</b>								
Q7.	5.29 (1.14)						.72	
Q9.	5.07 (1.23)						.55	
<b>Expectativas de desempenho elevado</b>								
Q1.	4.84 (1.06)							.70
Q10.	5.06 (1.07)							.85
<b>Alpha de Cronbrach</b>		.92	.89	.77	.77	.83	.87	.70
<b>Variância explicada (%)</b>		23.65	17.75	10.53	8.10	6.00	5.46	5.07

*Nota.* Fator 1: Comportamento de recompensa de contingência; Fator 2: Promover aceitação dos objetivos do grupo; Fator 3: Identificar e articular um visãõ; Fator 4: Fornecer um modelo apropriado; Fator 5: Estimulaçãõ intelectual; Fator 6: Promover apoio individualizado; Fator 7: Expectativas de desempenho elevado. (R) = Itens invertidos.

Os sete fatores encontrados na análise fatorial da Escala de Liderança foram nomeados com base no instrumento original (Podsakoff et al., 1990). Assim, o fator 1 englobou a dimensãõ relativa à liderançã transacional ( $M= 4.35$ ;  $DP= 0.86$ ) e os restantes fatores dizem respeito às dimensões da liderançã transformacional ( $M= 4.77$ ;  $DP= 0.75$ ).

De um modo geral, a análise fatorial da Escala de Liderança demonstrou que a classificaçãõ dos itens nas dimensões teóricas é relativamente bem conseguida na matriz rodada, justificando-se, do ponto de vista estatístico, a exclusãõ de alguns itens. No que diz respeito à fidelidade do instrumento, todas as dimensões apresentaram uma boa consistência interna, como pode ser observado na Tabela 2, observando-se um alfa de Cronbach de .95.

Na Escala de CCO (*The OCB Items*), observou-se um valor de KMO de 0.798 e no teste de esfericidade de *Barlett* de  $p < .001$ , demonstrando igualmente correlações suficientes entre

as variáveis, o que permite dar continuidade à sua análise. A análise fatorial da escala dos CCO deu origem a uma solução com cinco fatores que explicam 63.92% da variância total (Tabela 3).

Tabela 3  
*Análise fatorial da Escala de CCO (The OCB Itens)*

Dimensões	M (DP)	Fatores				
		1	2	3	4	5
<b>Altruísmo</b>						
Q5.	4.96 (1.04)	.70				
Q6.	5.48 (1.31)	.80				
Q7.	5.41 (1.11)	.60				
<b>Cortesia</b>						
Q12.	5.65 (9.78)		.74			
Q15.	5.62 (1.14)		.76			
Q16.	5.70 (1.15)		.86			
<b>Desportivismo</b>						
Q20 (R).	3.76 (1.50)			.76		
Q21 (R)	3.85 (1.21)			.84		
Q22 (R)	3.87 (1.22)			.77		
<b>Virtude cívica</b>						
Q30.	5.00 (1.03)				.84	
Q31.	4.86 (1.26)				.89	
<b>Conformidade generalizada</b>						
Q25.	5.79 (1.37)					.77
Q27.	6.22 (1.07)					.55
Q28.	5.74 (1.07)					.72
<b>Alpha de Cronbach</b>		.72	.85	.77	.75	.69
<b>Variância explicada (%)</b>		16.93	16.54	13.30	9.43	7.72

Nota. Fator 1: Altruísmo; Fator 2: Cortesia; Fator 3: Desportivismo; Fator 4: Virtude cívica; Fator 5: Conformidade generalizada. (R) Itens invertidos

Os cinco fatores obtidos na análise fatorial realizada aos itens da Escala de CCO foram nomeados com base no instrumento original (Organ & Konovsky, 1996).

Tal como para a escala de liderança, a análise fatorial da Escala de CCO demonstra que a classificação dos itens nas dimensões teóricas também é relativamente bem conseguida na matriz rodada da análise, encontrando-se estatisticamente justificada a exclusão de alguns itens.

Em relação à fidelidade do instrumento, este apresenta uma consistência interna satisfatória, com Alfa de Cronbach global de .78. A dimensão relativa à conformidade generalizada apresenta um valor de Alfa inferior (.69), mas que é considerado aceitável por alguns investigadores (Vala, Cabral, & Ramos, 2003). O valor de Alfa inferior a .70 pode estar relacionado com o número reduzido de itens em algumas dimensões, uma vez que as demais dimensões tiveram valores satisfatórios, como pode ser observado na Tabela 3.

Desta forma, a Escala de Liderança apresentou sete dimensões com um total de 22 itens, enquanto a Escala de CCO apresentou cinco dimensões com um total de 14 itens.

### Validação das hipóteses

Para analisar as diferenças entre os comportamentos de liderança dos enfermeiros relativamente às variáveis demográficas e profissionais de natureza quantitativa proposto na Hipótese 1, usou-se a técnica de análise de variância univariada (ANOVA). A Tabela 4 apresenta os resultados.

Tabela 4

*Comparação do estilo de liderança dos enfermeiros segundo a faixa etária e o tempo no serviço*

Variáveis	n	Liderança Transformacional <i>M (DP)</i>	Liderança Transacional <i>M (DP)</i>
<b>Faixa etária</b>			
20-29 anos	54	4.52 (0.70)	4.09 (0.87)
30-39 anos	26	4.98 (0.65)	4.61 (0.67)
40-49 anos	9	5.61 (0.52)	5.11 (0.56)

Tabela 4 (Continuação)

*Comparação do estilo de liderança dos enfermeiros segundo a faixa etária e o tempo no serviço*

Variáveis	n	Liderança Transformacional <i>M (DP)</i>	Liderança Transacional <i>M (DP)</i>
<b>Tempo no serviço</b>			
Menos de um ano	15	4.53(0.73)	4.13 (0.56)
1-4 anos	43	4.61 (0.67)	4.17 (0.94)
5-9 anos	22	4.92 (0.81)	4.43 (0.70)
10 ou mais anos	8	5.57 (0.49)	5.40 (0.50)

Quanto à idade, os resultados indicam que existem diferenças entre as faixas etárias, quanto à presença de comportamentos de liderança transformacional,  $F(2, 86) = 12.189$ ,  $p < .001$ , e quanto à presença de comportamentos de liderança transacional  $F(2, 86) = 8.321$ ,  $p < .001$ . Os testes de comparações múltiplas *a posteriori* de Scheffe revelaram diferenças significativas entre a faixa etária dos 40-49 anos e as demais ( $p < .05$ ) para a liderança transformacional e entre a faixa etária dos 20-29 anos e as demais para a liderança transacional ( $p < .05$ ).

Relativamente ao tempo de trabalho no serviço, os resultados indicam que existem diferenças com significado estatístico para a liderança transformacional,  $F(3, 84) = 5.018$ ;  $p = .003$  e para a liderança transacional  $F(3, 84) = 5.814$ ,  $p = .001$ . Os testes de comparações múltiplas *a posteriori* de Scheffe revelaram diferenças entre o grupo dos 10 anos ou mais dos grupos 1-4 anos e menos de um ano ( $p < .05$ ) para a liderança transformacional. O grupo 10 anos ou mais difere de todos os demais grupos para a liderança transacional ( $p < .05$ ).

Os resultados obtidos suportam a hipótese 1.

A análise das diferenças entre os CCO quanto às variáveis demográficas e profissionais (Hipótese 2) é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5

Comparação dos CCO dos enfermeiros segundo a faixa etária e o tempo no serviço

Variáveis	n	CCO M (DP)
<b>Faixa etária</b>		
20-29 anos	54	5.11 (0.87)
30-39 anos	26	5.44 (0.89)
40-49 anos	9	5.55 (0.23)
<b>Tempo no serviço</b>		
Menos de um ano	15	4.96 (0.16)
1-4 anos	43	5.31 (0.88)
5-9 anos	22	5.30 (0.14)
10 ou mais anos	8	5.38 (0.25)

Os resultados indicam que existem diferenças entre os CCO dos enfermeiros quanto à variável grupo etário,  $F(2, 86) = 3.92, p = .023$ . Os testes de comparações múltiplas *a posteriori* de Scheffé revelaram diferenças significativas entre a faixa etária dos 20-29 e 30-39 anos ( $p < .05$ ).

Em relação ao tempo de trabalho nos serviços, observam-se médias mais elevadas de CCO nos enfermeiros com mais anos de serviço (10 anos ou mais), embora as diferenças entre os grupos não sejam estatisticamente significativas,  $F(3, 84) = 1.417, p = .244$ .

Deste modo, apesar de haver diferenças significativas quanto à presença de CCO nos enfermeiros, quando comparados pela faixa etária, o mesmo não se pode afirmar para o tempo de trabalho nos serviços. Pelo exposto, sustenta-se parcialmente a hipótese 2.

A análise da percepção da liderança transformacional e transacional proposta na hipótese 3 é apresentada na Tabela 6.

A média da liderança transformacional nos enfermeiros 4.77 ( $DP = 0.75$ ) foi ligeiramente superior que a média da liderança transacional 4.36 ( $DP = 0.86$ ), sendo esta diferença estatisticamente significativa,  $t(88) = -6.72, p < .01$ .

Portanto, os resultados obtidos apoiam a hipótese 3.

Na Tabela 6 são igualmente apresentados os coeficientes de correlação entre a liderança e os CCO.

Tabela 6  
Correlação entre a liderança e os CCO

Variáveis	M (DP)	Variáveis						
		1	2	3	4	5	6	7
Liderança Transformacional	4.77 (0.75)							
Liderança Transacional (Recompensa de Contingência)	4.35 (0.85)	.74**						
CCO (global)	5.21 (0.60)	.45**	.29**					
Altruísmo	5.24 (0.75)	.47**	.35**	.80**				
Cortesia	5.66 (0.96)	.29**	.18	.83**	.56**			
Desportivismo	4.37 (0.65)	.15	.12	.37**	.21**	.19		
Conformidade generalizada	5.80 (0.90)	.19	.10	.70**	.49**	.52**	.15	
Virtude cívica	4.94 (1.03)	.20	.20	.29**	.05	.20	.15	.13

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$

Nota. 1. Liderança transformacional; 2. Comportamentos de recompensa de contingência; 3. Comportamentos de cidadania organizacional (global); 4. Altruísmo; 5. Cortesia; 6. Desportivismo; 7. Conformidade generalizada; 8. Virtude cívica.

Identificam-se correlações positivas moderadas e com significado estatístico entre a liderança transformacional e os CCO ( $r = .45$ ), entre a liderança transformacional e a dimensão do altruísmo ( $r = .47$ ). São observadas associações fracas, embora com significado estatístico, entre a liderança transformacional e a cortesia ( $r = .29$ ), entre a liderança transacional e os CCO ( $r = .29$ ) e entre a liderança transacional e a dimensão do altruísmo ( $r = .35$ ).

A liderança transacional apresentou uma correlação positiva significativa alta com a liderança transformacional ( $r = .74$ ).

Os resultados obtidos apoiam, deste modo, a hipótese 4.

## DISCUSSÃO

Ao promover CCO nos enfermeiros, o líder facilita o trabalho em equipa, a eficácia das organizações de saúde e o aumento da qualidade. Avaliar a presença destes comportamentos e a sua relação com uma liderança eficaz é de grande relevância para a implementação de ferramentas e estratégias que possam melhorar a gestão nos serviços de saúde.

A maioria dos enfermeiros estudados eram do sexo feminino (57.27%), na faixa etária dos 20-29 anos (60.74%), com licenciatura em enfermagem (76.40%) e que trabalhavam nos serviços até quatro anos (65.21%). Estes resultados são congruentes com o perfil da enfermagem no território português (Ordem dos Enfermeiros, 2015).

Foi realizada uma validação inicial dos instrumentos utilizados nesta pesquisa, nomeadamente das escalas de liderança e de CCO. Apesar do reduzido tamanho da amostra e da presença de uma dimensão da escala de CCO (a conformidade generalizada) com valor de consistência interna inferior ao valor aceitável (.69), os resultados indicam que a classificação dos itens nas suas respectivas dimensões foi similar ao apontado pelos seus autores (Podsakoff et al., 1990; Podsakoff et al. 1984; Organ & Konovsky, 1996).

Observaram-se diferenças significativas nos estilos de liderança, sendo que os enfermeiros mais velhos (na faixa etária entre 40-49) apresentaram maior liderança transformacional ( $M=5.61$ ) e maior liderança transaccional ( $M=5.11$ ). Estes resultados corroboram o encontrado na literatura, mostrando que a idade é uma variável importante nos estilos de liderança (Kotur & Anbazhagan, 2014; Wylie & Gallagher, 2009).

Os enfermeiros mais velhos (na faixa etária entre 40-49 anos) foram, de igual modo, os profissionais que revelaram maiores níveis de CCO ( $M=5.55$ ), embora não tenham sido encontradas diferenças significativas destes CCO em função do tempo de trabalho no serviço. Estes resultados espelham os resultados de Duarte (2011), que demonstrou que enfermeiros mais velhos tendiam a apresentar mais CCO. Por outro lado, Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar, e Tafti, (2013) não confirmaram diferenças nos CCO entre os enfermeiros mais novos e mais antigos nos serviços.

Os enfermeiros apresentaram maiores níveis de liderança transformacional ( $M=4.77$ ) comparativamente com a liderança transaccional ( $M=4.36$ ), evidenciando, desta forma, que o estilo de liderança transformacional está mais presente nesta amostra que os comportamentos de recompensa contingencial. Estudos realizados por Hater e Bass (1988) confirmam que a liderança transformacional é melhor preditora da eficácia e da satisfação, por comparação à liderança transaccional.

Foram encontradas associações positivas moderadas entre a liderança transformacional e os CCO, entre a liderança transformacional e o altruísmo, embora se tenham revelado fracas a associação entre a liderança transformacional e a cortesia. Não foram encontradas correlações significativas entre os dois estilos de liderança e as demais dimensões da escala dos CCO. Estes resultados podem ser explicados pelo facto de estarem muito presentes o altruísmo e a cortesia numa cultura de elevada orientação coletivista, como é o caso de Portugal (Hofstede, 1991). Além disso, os enfermeiros trabalham com um elevado nível de orientação e coordenação, onde os cuidados são prestados ininterruptamente de modo continuado. Portanto, o bom desempenho depende, entre outras coisas, da colaboração, da ajuda e do respeito entre os elementos da equipa.

O comportamento de recompensa de contingência da liderança transaccional correlacionou-se de forma positiva, significativa fraca, com os CCO (escala global) e com o altruísmo. Podsakoff et al. (2000) apresentaram dois comportamentos de liderança transaccional relacionados significativamente com os CCO, positiva (comportamento de recompensa de contingência) e negativamente (comportamento não contingente de punição). Organ et al. (2006) defendem que, se os colaboradores não forem indiferentes às recompensas e aos incentivos da organização, e perceberem que os líderes controlam estas recompensas baseados no desempenho, os CCO tendem a aumentar.

Por fim, a liderança transformacional apresentou uma correlação significativa positiva forte com os comportamentos de recompensa de contingência, situação já descrita por outros estudos (Oguz, 2010).

## SÍNTESE

Os resultados do presente estudo permitem sinalizar que os enfermeiros são uma equipa jovem dentro da Instituição, a maioria é do sexo feminino, com o curso de licenciatura em enfermagem, trabalhando nestes serviços até 4 anos.

Os resultados obtidos neste estudo demonstraram diferenças entre os enfermeiros de diversas faixas etárias, e aspectos relativos à liderança, sendo que os enfermeiros mais velhos e com maior tempo de trabalho nos serviços apresentaram maiores níveis de liderança transformacional e de comportamentos de recompensa de contingência.

Os enfermeiros mais velhos apresentaram também maiores valores no CCO, o mesmo não se verificando para o tempo de trabalho no serviço. Estes enfermeiros, ao apresentar maior presença de CCO, demonstram uma maior envolvimento com a organização e com o trabalho, com consequências positivas para a melhoria da qualidade das organizações de saúde.

Observou-se que, quanto maior a presença de comportamentos de liderança transformacional, mais comportamentos de recompensa de contingência estes enfermeiros apresentaram, o que comprova a relação entre estes dois estilos. O líder deve fazer uma combinação destas características, para obter melhor performance dos seus liderados.

Por fim, os resultados demonstraram que os estilos de liderança apresentam relação positiva significativa com os CCO, sendo a transformacional mais significativa que a transacional, confirmando a liderança como uma característica importante na promoção de CCO entre os enfermeiros.

Entre as limitações da atual pesquisa é importante ressaltar o tamanho da amostra. Atendendo a critérios propostos por Bryman e Cramer (1993), é necessário um mínimo de 100 participantes e uma razão de 5 sujeitos por item para realizar análise fatorial de instrumentos. Dado que neste estudo a amostra foi de 89 enfermeiros, os dados obtidos não podem ser generalizados, devendo ser analisados no contexto específico desta instituição hospitalar. Na análise fatorial, o facto de ter sido encontrado uma dimensão (a conformidade generalizada) com coeficiente de consistência interna inferior a .70, isto pode estar relacionado ao reduzido número de itens em algumas dimensões. Em estudos futuros, deve procurar-se ultrapassar esta limitação aumentando o tamanho da amostra.

Outra limitação está no facto da liderança transformacional apenas se ter correlacionado com duas dimensões dos CCO: o altruísmo e a cortesia. Uma das causas pode estar associada ao facto de terem sido relacionadas diretamente, sem uso de mediadores. Outro motivo pode estar relacionado a característica do processo amostral: amostra por conveniência. Este tipo de amostragem é não probabilístico e, portanto, não permite que se extrapolem as conclusões de um estudo para o universo ou população. Além disto, a amostra foi constituída apenas por enfermeiros de uma única organização de saúde, onde variáveis como a cultura e a estrutura organizacional não foram controladas.

Para estudos futuros sugere-se também o uso de mediadores entre a liderança e os CCO. Podsakoff et al. (1990) referem que a confiança e a satisfação estudados como mediadores entre a liderança transformacional e os CCO mostraram uma relação positiva significativa com a conscienciosidade, o desportivismo, a cortesia e o altruísmo. Sugere-se também alargar o tamanho da amostra, incluindo mais enfermeiros de outras Organizações de Saúde.

Apesar das limitações referidas, esta investigação constitui uma contribuição para a gestão e para a compreensão do processo de liderança na promoção de CCO entre os enfermeiros desta organização de saúde hospitalar. Acredita-se que os resultados deste estudo também podem servir como uma estratégia para se pensar na retenção dos enfermeiros seniores na organização afim de minimizar custos e manter a qualidade dos cuidados prestados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azizollah, A., Hajipour, R., & Mahdi, S. S. (2014). Correlation between justice and organizational citizenship behavior and organizational identity among nurses. *Global Journal of Health Science, 6*(6), 252-260.
- Bahrami, M. A., Montazerifaraj, R., Gazar, S. H., & Tafti, A. D. (2013). Demographic determinants of organizational citizenship behavior among hospital employees. *Global Business and Management Research: An International Journal, 5*(4), 171-178.
- Barros, P. P., Machado, S. R., & Simões, J. A. (2011). Portugal: Health system review. *Health Systems in Transition, 13*(4), 1-156. Retrieved from [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0019/150463/e95712.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0019/150463/e95712.pdf).
- Bass, B. M. (1990) *Bass and Stogdill's of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). New York, NY: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. In R. W. Woodman & W. A. Passmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 231-272). Greenwich, CT: Jai Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, N.J. : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. & Niehoff, B. P. (2009). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review, 14*(2), 229-246. doi:10.1016/j.hrmr.2004.05.004
- Bryman, A., & Cramer, D. (1993). *Análise de dados em ciências sociais: Introdução às técnicas usando o SPSS* (2ª ed.). Oeiras, Portugal: Celta Editora.
- Correia, P. M., Carrapato, P. M., & Bilhim, J. A. (2016). Administração hospitalar em Portugal: Relação entre antiguidade e envolvimento laboral, e implicações para o risco de saída. *Jornal Brasileiro de Economia da Saúde, 8*(2), 73-79.
- Fischer, S. A. (2016). Transformational leadership in nursing: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing, 72*(11), 2644- 2653.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 73*, 695-702. doi:10.1037/0021-9010.73.4.695
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organization: Software of the mind*. London, England: MacGraw-Hill.
- Koberg, C., Boss, W., Goodman, E., Boss, A., & Monsen, E. (2005). Empirical evidence of organizational citizenship behavior from the health care industry. *International Journal of Public Administration, 28*(5-6), 417-436.

- Kotur, B. R., & Anbazhagan, S. (2014). The influence of age and gender on the leadership styles. *Journal of Business and Management*, 16(1), 30-36.
- Lin, P., Maclennan, S., Hunt, N. & Cox, T. (2015). The influences of nursing transformational leadership style on the quality of nurses' working lives in Taiwan: A cross-sectional quantitative study. *BMC Nursing*, 14(33), 1-9. doi:10.1186/s12912-015-0082-x
- Melo, D. (2011). A performance nos serviços de saúde influência da fiabilidade, aprendizagem organizacional e coordenação relacional (Dissertação de Mestrado). Universidade da Beira Interior, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Portugal.
- Oguz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 9, 1188-1193. doi:10.1016/j.sbspro.2010.12.305
- Ordem dos Enfermeiros (2015). Dados estatísticos a 31/12/2014. Recuperado de [http://www.ordemenfermeiros.pt/Documents/DadosEstatisticos/Estatistica\\_V01\\_2014.pdf](http://www.ordemenfermeiros.pt/Documents/DadosEstatisticos/Estatistica_V01_2014.pdf)
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, Ma: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behaviour: It's construct clean up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253-266.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behaviors: Its nature antecedents and consequences*. Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Parreira, P., Lopes, A., Salgueiro, F., Carvalho, C., Salgueiro, A., Castilho, A., ... Fonseca, C. (2015). Papéis de liderança de Quinn: Um estudo realizado em serviços de saúde portugueses com recurso à análise fatorial confirmatória. *Revista Ibero Americana de Saúde e Envelhecimento*, 1(2), 191-217. Recuperado de [http://www.revistas.uevora.pt/index.php/saude\\_envelhecimento/issue/view/70](http://www.revistas.uevora.pt/index.php/saude_envelhecimento/issue/view/70).
- Podasakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviour. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podasakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviour: Fact of fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21-63.
- Poeira, A., & Mamede, R. P. (2011). Os fatores determinantes da rotatividade externa dos enfermeiros: Vínculo contratual, incentivos salariais ou reconhecimento profissional. *Revista de Enfermagem Referência*, 3(4), 107-114.

- Rego, A., & Cunha, M. P. (2010). Organizational justice and citizenship behaviors: A study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology: An international review*, 59(3), 404-430.
- Rosinha, A. J. (2009). *Conhecimento tático em contexto militar: Incursões na promoção de competência de comando* (Tese de Doutoramento). Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal.
- Vala, J., Cabral, M. V., & Ramos, A. (org.) (2003). *Valores sociais: Mudanças e contrastes em Portugal e na Europa*. Lisboa, Portugal: Imprensa de Ciências Sociais.
- Wylie, D. A., & Gallagher, H. L. (2009). Transformational leadership behaviors in allied health professions. *Journal of Applied Health*, 38(2), 65-73.

## CAPÍTULO III

# THE EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE QUALITY ON AFFECTIVE TEAM COMMITMENT IN HEALTH CARE CENTERS: ROLE STRESSORS AS MEDIATORS ACCOUNTING FOR THIS RELATIONSHIP

DANIEL HENAO ZAPATA  
ADORACIÓN FERRERES  
LISETE DOS SANTOS MÓNICO

**Abstract:** A recent meta-analysis of empirical studies has shown that leader-member exchange (LMX) quality is positively related to organizational commitment. However, the mechanisms linking these two variables are less clear. Additionally, there is limited research on the interplay of commitment at the work unit level (i.e., teams). Following this idea, the goal of our study is to ascertain whether the relationship between LMX quality and team commitment is mediated by three role stressors (role conflict, role ambiguity, and role overload). The study sample consisted of 248 employees working in primary health care centers in Spain. The results obtained showed that role conflict and role ambiguity partially mediated the relationship between LMX quality and team commitment, whereas role overload did not play any mediator role. Our results help uncover two of the mechanisms through which LMX quality is related to team commitment.

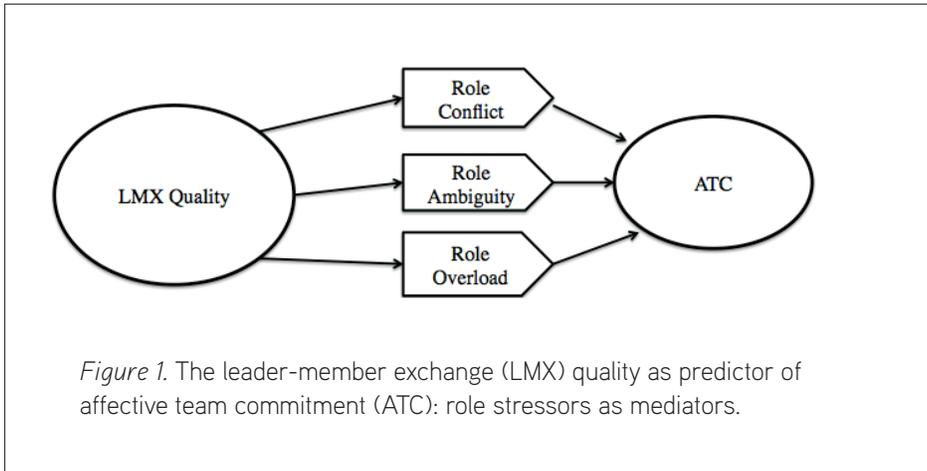
**Key words:** team commitment; LMX quality; role conflict; role ambiguity; role overload

## INTRODUCTION

The Leader Member Exchange (LMX) theory suggests that leaders show different behaviors towards the various members in their work environment (van Breukelen, Konst, & van der Vlist, 2002). The relationships that leaders and employees maintain are potential sources of trust or conflict in organizations. For instance, the way leaders

develop relationships with employees can intensify stressful organizational situations by sending overwhelming demands to employees or by generating injustice perceptions for decisions they make (Tordera, González-Romá, & Peiró, 2008). Leadership can notoriously contribute to increase or decrease satisfaction and commitment. In this line, team commitment, defined as the relative strength of an individual's identification with, and involvement in a particular team (Bishop, Scott, & Casino, 1997), is affected by quality of the interaction between leaders and members. LMX has been previously researched in organizational and industrial psychology (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012; Hackman, 1986; Mardanov, Heischmidt, & Henson, 2008). A critical test of overall leadership theory can be seen in Gottfredson and Aguinis (2016). However, most studies have examined the social exchange interplay between leaders and members without taking into account its effects on coworkers and work teams (e.g., Ahmed & Aslam, 2017; Mathieu, Lacoursière, & Raymond, 2016; Yahaya & Ebrahim, 2016). Most studies have also ignored the effects of the perceived quality relationship and support on members within a work unit, specifically in terms of commitment. Additionally, even that research in organizational commitment has been substantial, scarce research has sought for mediating mechanisms that underlie the development of team commitment.

Consequently, the purpose of this study is to clarify the processes mediating the effect that LMX quality has on team commitment. We used three key organizational stressors to understand the job outcomes. There is a solid consensus in the literature pointing role stressors as one of the principal group of organizational stressors (Kahn & Byosiére, 1990; Sonnentag & Frese, 2003; Tordera et al., 2008). Research has found these stressors to be associated to a large number of strains and work outcomes, such as tension, satisfaction and turnover (e.g., Glazer & Beehr, 2005; House & Rizzo, 1972; Kahn & Byosiére, 1990; Peiró, González-Romá, & Lloret, 1994; Peiró, González-Romá, Tordera, & Mañas, 2001; Peterson et al., 1995). The present study examines the influence of role conflict, role ambiguity, and role overload in the relationship between LMX quality and team commitment. We considered these variables as important mediators since they can account for many different work-related outcomes (Graen, 1976; Kahn & Byosiére, 1990; Peiró & González-Romá, 1991; Peiró, Meliá, & Zurriaga, 1990; Sonnentag & Frese, 2003; Tordera et al., 2008), and have not being studied as mediators that could explain the development of team commitment in work units. We expect that LMX quality will have an effect on the affective team commitment (ATC) perceived by individuals (Hypothesis 1; H1). Moreover, we expect that there will be a mediating effect for each role related stressor (role conflict, role ambiguity and role overload) in the relationship between LMX quality and ATC (Hypothesis 2; H2). Further, we expect the mediating variables (role conflict, role ambiguity and role overload) to be additive in the model (Hypothesis 3; H3). The following figure (Figure 1) intends to provide a clear picture of the model that underpins the current study.



LMX is important to develop team commitment. LMX quality predicts job satisfaction and satisfaction with supervision (Mardanov et al., 2008). Job satisfaction has been linked with commitment (Williams & Hazer, 1986). The interaction that team members and leaders establish is crucial when trying to explain the processes underlying team commitment. Supervisors act as facilitators being essential to successfully accomplish teamwork tasks by providing “expert coaching and consultation” (Hackman, 1986, p. 172), while reducing stress. High quality relationships imply that leaders and employees work towards shared goals (Mardanov et al., 2008). A positive perception of leader-member interaction is expected to be an important predictor of commitment in work units. Social theories provide support for the idea of a positive interaction as a facilitator of commitment. For instance, the *reciprocity norm* states how perceived equitable treatment leads to a state of satisfaction, which, in turn, can culminate in members’ commitment to a particular entity (Angle & Perry, 1983). Similarly, the social exchange theory has also been applied to clarify why individuals manifest fidelity to an organization or a team (Settoon, Bennett, & Liden, 1996). Social exchanges are interactions that compose unspecified duties assumed by individuals in response to benefits they have received (Blau, 1964). Accordingly, employees who receive equitable and fair treatment from superiors are more likely to perceive fairness and equity as team values. Perceiving fair and equitable treatment would, in turn, lead employees to be more satisfied with their superiors and, consequently, more committed to their work teams. Thus, patterns of reciprocation fortify the exchange relationship, which ultimately generate commitment (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990). In this sense, satisfaction and positive interaction among leaders and members have been empirically linked to team commitment (Brief & Aldag, 1980; Luthans, Baack, & Taylor, 1987). Thereby, the current study hypothesizes LMX quality will have a positive influence on team commitment (H1).

## TEAM COMMITMENT

Team commitment is depicted as the relative strength of an individual's identification with, and involvement in, a given team (Bishop, Scott, & Casino, 1997). It is mainly composed by (a) a strong belief in, and acceptance of, the team's values and goals; (b) willingness to provide substantial effort on behalf of the team; and (c) clear and strong desire to keep partnership (Bishop & Scott, 2000). Team commitment is more related to group level variables, such as cohesiveness and task-based group liking, rather than promotion, satisfaction with the organization, and met expectations, which are more related with organizational commitment (Zaccaro & Dobbins, 1989). Commitment has several implications in organizational settings. In their meta-analysis, Mathieu and Zajac (1990) found that organizational commitment correlates with motivation, stress, and job satisfaction while being an antecedent of job performance. They also found that organizational commitment predicts attendance, turnover, and intentions to leave. Similarly, team commitment has been positively linked to extrarole behavior (Hackman, 1987) and team performance (Bishop et al., 1997; Hackman, 1987; Scott & Townsend, 1994), and negatively linked to turnover (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). Organizational units that are composed by multidisciplinary and self-directed teams (e.g., ambulatory units in hospitals) are special compositions of organizational members (e.g., members of a hospital) that can account for the importance of team commitment (Van Der Vegt & Bunderson, 2005). For the teams sharing practical interrelated tasks and holding collective responsibility for the end products, team commitment is crucial for well-functioning. Team commitment affects the perception of teams functioning and the perception of results that individuals may obtain in a given organization (Wall, Kemp, Jackson, & Clegg, 1986).

Variety in the conceptualization and measurement of commitment has created difficulties to interpret the results of a growing body of research. In this study, we specify our query to ATC. ATC represents a desire to maintain partnership on a team rather than reflects a need (continuance commitment) or an obligation (normative commitment) to maintain employment in an organization (Dunham, Grube, & Castaneda, 1994; Meyer & Allen, 1991).

## ROLE CONFLICT, ROLE AMBIGUITY AND ROLE OVERLOAD AS MEDIATOR VARIABLES BETWEEN LMX QUALITY AND ATC

In the last decades, the interest in the use of role theory to explain stress in organizations has constantly increased. Within a team, role can be defined as a combination of expectations related to a member by himself and by other role senders within and beyond team's limits (Gross, Mason, & McEachern, 1958; Neiman & Hughes, 1951).

Individuals confront frequently role stressors. Since leaders are one of the most pivotal proxies for role definition, it is plausible to believe that they apply a decisive influence on the perception of role stressors (Kelloway, Sivanathan, Francis, & Barling, 2004; Peterson et al., 1995; Tordera et al., 2008). Many studies have showed that the influence of role stressors on the majority of job outcomes is detrimental (e.g. Boshoff & Mels, 1995; Glazer & Beehr, 2005; Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). For instance, research has shown a negative relationship between role conflict and commitment (Dubinsky & Mattson, 1979; Zaccaro & Dobbins, 1989). Although, some authors did not find significant results for this relationship (e.g., Curry, Wakefield, Price, & Mueller, 1986; Johnston, Parasuraman, Futrell, & Black, 1990; Oliver & Brief, 1977), in general, it is hypothesized that role conflict will yield a negative influence on commitment (Boshoff & Mels, 1995; Mathieu & Zajac, 1990). Similarly, Dubinsky and Mattson (1979) and Zaccaro and Dobbins (1989) found that role ambiguity had a negative effect on organizational commitment. Even though there are studies (e.g. Oliver & Brief, 1977) which did not support such idea, most studies concur in the negative effect of role ambiguity at work (e.g. Bateman & Strasser, 1984; Dubinsky & Mattson, 1979; Mathieu & Zajac, 1990; Zaccaro & Dobbins, 1989). Research has also shown a negative relationship between role overload and organizational commitment (Stevens, Beyer, & Trice, 1978).

## **Role conflict**

Role conflict is defined as the incongruity of the expectations associated with a role. Role conflict has been negatively linked with job satisfaction and has been suggested to generate tension at work (Beehr, Walsh, & Taber, 1976). Keller (1975) found that role conflict is negatively related to payment, supervision, and promotion. French and Caplan (1972) found that role conflict is related to unsatisfactory work group relations. Similarly, Baird (1969) and Rizzo and his colleagues (1970) found role conflict to be related with lower commitment to the organization and inadequate perceived leader behavior, respectively. Role conflict is then a matter of importance in work units. Work-team settings are typically characterized by a higher number of communication senders and thus are more likely to manifest role conflict (Bishop & Scott, 2000). Role conflict evokes from perceptions of the work environment and such perceptions influence affective responses such as commitment (Mathieu & Zajac, 1990). Thus, role conflict can hinder individuals' team commitment in many ways. For instance, it may develop incongruent team values, decreasing the chances for them to be accepted. It may also leave individuals confused as to how to carry out group tasks, and thus reduce the will to put forth effort (Vroom, 1964); or it may leave group members confused in regards of the particularities of team objectives (Bishop & Scott, 1997). Mowday, Steers, and Porter (1979) found results supporting the negative relationship between role conflict

and organizational commitment (Morris & Snyder, 1979). We hypothesize that the relationship reported by Morris and Snyder (1979) will be maintained in a team setting. We also hypothesize that role conflict will be negatively related to ATC and will mediate the effect that LMX quality has on the latter (H2.1).

### **Role ambiguity**

Role ambiguity is described as the extent to which clarity is lacking in respect of (a) expectations linked with a role, (b) methods for accomplishing known role expectations, and/or (c) the results coming out of role performance (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). Previous empirical studies and longitudinal research (Bowling et al., 2017; Fisher & Gitelson, 1983; Zhou, Martinez, Ferreira, & Rodrigues, 2016) have shown the impact that role ambiguity could have on work settings. Insufficient clarity regarding behavioral expectations leads to substantial concerns in regards of own performance (Rizzo et al., 1970). Moreover, it lowers real and perceived productivity in groups, decreases involvement with the group and reduces satisfaction at work (Caplan & Jones, 1975). Role ambiguity has been also related to turnover, which is conceptually opposed with commitment (Johnson & Graen, 1973). Additionally, role ambiguity has been positively associated with a perceived lack of participation in decisions related with the job (Tosi & Tosi, 1970), and negatively related with supervisory evaluations of performance (Brief & Aldag, 1976). Nevertheless, the findings of correlational studies show differences in the impact of role ambiguity across occupations (Beehr et al., 1976; Tosi, 1971). Even though the majority of evidence indicates that role ambiguity is associated with dissatisfaction at work (Beehr et al., 1976; Johnson & Stinson, 1975; Rizo et al., 1970; Van Sell, Brief, & Schuler, 1981), research among nurses' aides (Schuler, Aldag, & Brief, 1977), managers (Tosi, 1971), supervisors and operating employees (Ivancevich & Donnelly, 1974) found no relationship between these two variables. Furthermore, Keller (1975) pointed out that role ambiguity is negatively related with work satisfaction, but is unrelated with satisfaction with co-workers and satisfaction with supervision. Thus, the impact of role ambiguity on the work setting is considerably dependent on the occupation that is being analyzed and the characteristics of the sample (Van Sell et al., 1981). Regarding our research, we hypothesize that role ambiguity will be negatively related to team commitment and will mediate the effect that LMX quality has on it (H2.2).

### **Role overload**

Previous research has shown significant negative relationships between LMX quality and the aforementioned role stressors – role conflict and role ambiguity (e.g., Gerstner & Day, 1997; Nelson, Basu, & Purdie, 1998; Tordera et al., 2008; Williams, Posdakoff, &

Huber, 1992). Despite of that, little has been found regarding the relationship between LMX quality and role overload. Work demands are considered one of the main sources of stress for workers (Ford, Heinen, & Langkamer, 2007). Role overload refers to a situation in which work duties exceed the available resources that a certain individual may have to meet required demands. When basic resources (e.g. those that are needed) are missing, employees cannot reciprocate and hence the development of commitment related with the social rule of reciprocation does not take place (Bishop & Scott, 2000). Role overload has been found to be harmful for organizational commitment (Stevens et al., 1978). Accordingly, we hypothesize that role overload will have a negative influence on team commitment and will mediate the relationship between LMX quality and the latter (H2.3).

## METHOD

### Sample

The present study is based on a sample of 248 individuals working in 33 Health Care Centers in Spain. The size of the centers ranged between 6 and 55 members, with a mean size of 27.7 ( $SD = 11.5$ ). Twenty-three centers provided primary Physical Health Care (PHC), and 10 centers provided Mental Health Care services (MHC). Despite the types of services provided, all the centers used a team-based approach, carried out similar duties and relied on the same administrative authority. In each center, a physician executed the role of team leader. Some differences were present in team size (PHC:  $M = 31.2$ ,  $SD = 5.35$ ; MHC:  $M = 13.83$ ,  $SD = 12.5$ ) and group-structure between the two types of centers. Centers offering physical health services had family physicians, pediatricians, nurses, social workers, and auxiliary and administrative personnel. Centers providing mental health services included psychiatrists, psychologists, nurses, and auxiliary and administrative personnel. A number of T-tests were conducted to see whether there were differences between the groups of professionals working in PHCs and MHCs in the variables involved in our study (i.e., LMX quality, role conflict, role ambiguity, role overload, and ATC). Comparisons were made by analysis of total scores of both groups PHC and MHC. None statistically significant differences were observed on the five variables involved).

### Measures

LMX quality was measured by means of a 7-item scale on LMX, developed by Scandura and Graen (1984). We used a translated version (Tordera et al., 2008) of this Likert

scale, which had been previously tested for clarity of meaning. The scale stresses the leader's participation to the exchange relationship and the total quality of work relationship seen by subordinates. Sample items were "How would you characterize your working relationship with your supervisor?" (anchors: 1 = very good, excellent; 4 = bad) and "How well does your supervisor understand your job problems and needs?" (anchors: 1 = totally; 4 = not at all). Before computing LMX quality scores, we inversed the response scale (high scores became indicative of higher LMX quality). Attending to the recommendations made by Green, Lissitz, and Mulaik (1977), we carried out reliability analyses to assess the reliability of the various items. Reliability analysis (Cronbach's alpha) yielded an internal consistency coefficient of .87.

Role conflict and role ambiguity were assessed with the two scales taken from the questionnaire developed by Rizzo and colleagues (1970). Sample items were "I know exactly what is expected of me" for role ambiguity (anchors: 1 = totally disagree; 5=strongly agree) and "I receive incompatible requests from two or more people" for role conflict (anchors: 1 = totally disagree; 5 = strongly agree). The 14 items contained in the questionnaire reflect certainty about authority, resources, duties, and relationships with co-workers. Moreover, they measure the clarity or existence of directives and, implicitly, the ability to predict sanctions as outcomes of behavior. Role ambiguity means were inverted, so that an increase in units would mean more role ambiguity. Reliability analyses were conducted and the results showed an adequate reliability for both scales (Cronbach's alpha of .78 for role ambiguity; Cronbach's Alpha of .76 for role conflict).

Role overload was measured with a 3-item scale subtracted from the Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOAQ; Camman, Fichman, Jenkins, & Klesh, 1979). The scale was translated and revised (Tordera et al., 2008). A sample item was "I have so much work to do, I cannot do everything well". The scale typically measures demands and lack of resources necessary to develop a concrete role. Respondents answered using a 5-point scale (anchors: 1= strongly in disagreement; 5 = strongly in agreement). In the current sample the scale had a Cronbach's alpha reliability estimate of .84.

ATC was assessed by means of three items extracted and adapted from the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ; O'Reilly & Chatman, 1986). The full version of the questionnaire primarily assesses the affective dimension (Dunham et al., 1994; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Sample items were "I am proud to tell others that I am part of this work unit" and "I share the goals that my team pursues" (anchors: 1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). Cronbach's alpha was .78.

## Procedure

Questionnaires were given to nonsupervisory workers by a member of the research team assuring confidentiality. Anonymity was assured and participation was encouraged by the organization being, in any case, voluntary and following the ethical standards of the American Psychological Association. Four-hundred and twenty-one nonsupervisor workers answered to the questionnaires, producing a response rate of 46.5%. However, only 248 non-supervisors responded to all the items included in the questionnaires. Such sample including 248 subjects was the one we took to examine the hypotheses of the present study. A majority, 57.8%, were women. Average age was of 34.9 years ( $SD = 6.4$ ), average organizational tenure was of 7.3 years ( $SD = 5.5$ ), and average professional tenure was of 9.6 years ( $SD = 5.9$ ).

## Data analysis

The H1, which referred to the effect that LMX quality had on ATC, was examined by computing linear regression between the two variables. In order to test H2 and H3, joint hierarchical multiple regression analyses for work stressors were conducted to test both the individual and joint mediation effect of role conflict, role ambiguity and role overload in the relationship between LMX quality and ATC. Attending to the multiple regression analyses we tested the relationship that the role stressors had on ATC (H2.1, H2.2, H2.3). First, LMX quality was entered into the regression equations as a predictor. Second, role conflict, role ambiguity and role overload were introduced as mediators. Finally, ATC was inserted as dependent variable into regression equations. In order to test our model, we followed the procedure stated by MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, and Sheets (2002), which is considered as a good procedure to test mediation. We conducted an analysis in order to test whether the role stressors (i.e., role conflict, role ambiguity, and role overload) mediated the relationship between LMX and ATC or not (Figure 2). First, we observed whether there were significant relations between the LMX quality (predictor) and ATC (outcome). Even though, MacKinnon and colleagues (2002) do not mention this step as necessary to conclude mediation, we decided to conduct this analysis as a part of our hypotheses testing. Second, we checked that the LMX quality was related to each mediator (role conflict, role ambiguity, role overload). Third, we made sure that the mediators were related to ATC. Finally, we tested the strength of the relationship between LMX quality and ATC to observe whether this relationship was significantly decreased when the mediators were added to the model. Analyses were conducted using a macro for indirect effects (multiple mediation analysis) developed by Preacher and Hayes (2008) and using SPSS 22.0 software.

## RESULTS

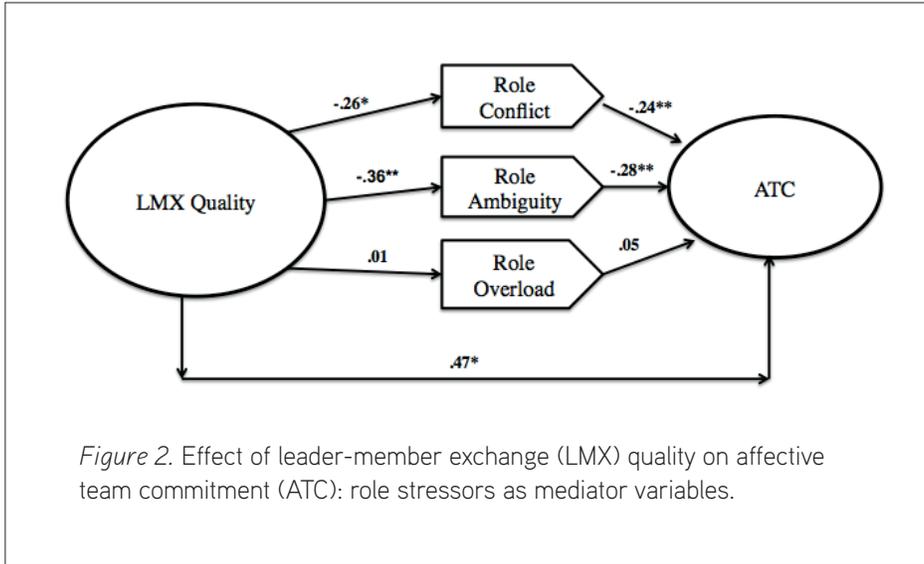


Figure 2. Effect of leader-member exchange (LMX) quality on affective team commitment (ATC): role stressors as mediator variables.

The unstandardized regression coefficient ( $c = .63$ ) associated with the effect of LMX quality on ATC was significant ( $p < .001$ ). Thus, the positive relationship between LMX quality and ATC was established (H1).

To establish whether LMX quality was related to the role stressors, we regressed role conflict, role ambiguity and role overload on our predictor variable (Table 1: Path a). The unstandardized regression coefficients associated with the relationship of role conflict ( $a1 = -.262$ ) and role ambiguity ( $a2 = -.36$ ) with LMX quality were both significant ( $p < .01$  and  $p < .0001$ , respectively). Thus the condition for mediation was met for both role conflict and role ambiguity (Path a was significant). However, the unstandardized regression coefficient associated with relation of role overload and LMX quality was not significant ( $a3 = .009$ ;  $p = .9441$ ).

Table 1

*Hierarchical regression analyses of role stressors on leader-member exchange (LMX) quality (Path a), and team commitment on work stressors (Path b), and LMX quality (Path c and c')*

Mediators		Unstandardized Coefficients and Standard Errors		<i>t</i>	<i>p</i>
		$\beta$	<i>SE</i>		
<i>a.</i>					
1.	Total Role Conflict ( <i>a1</i> )	-.262*	.088	-2.963	.003
2.	Total Role Ambiguity ( <i>a2</i> )	-.360**	.077	4.6328	.000
3.	Total Role Overload ( <i>a3</i> )	.009	.128	.070	.944
<i>b.</i>					
4.	Total Role Conflict ( <i>b1</i> )	-.239**	.064	-3.745	.000
5.	Total Role Ambiguity ( <i>b2</i> )	-.285**	.067	4.221	.000
6.	Total Role Overload ( <i>b3</i> )	.053	.043	1.233	.219
<i>c.</i>					
7.	Total LMX Quality ( <i>c</i> )	.639**	.084	7.55	.000
8.	Total LMX Quality ( <i>c'</i> )	.473**	.082	5.74	.000

Dependent Variables (*a1, a2, a3*): Role Conflict, Role Ambiguity, Role Overload

Dependent Variable (*b1, b2, b3*): Team Commitment controlling for LMX Quality

Dependent Variable (*c*): Team Commitment,

Dependent Variable (*c'*): Team Commitment controlling for Role Conflict, Role Ambiguity and Role Overload

*t* = t-value, size of the difference relative to the variation in the sample.

*p* = level of significance.

\*\* *p* < .001.

\* *p* < .01.

To test whether the role stressors were related to ATC, we regressed team commitment on role conflict, role ambiguity, role overload and LMX quality (Table 1: Path b and c). The coefficients associated with the relation between work stressors and team commitment (controlling for LMX quality) were significant for both role conflict and

role ambiguity (H2.1:  $b1 = -0.239, p = .0002$ ; H2.2:  $b2 = 0.285, p < .0001$ ) but not for role overload (H2.3:  $b3 = 0.053, p = .2189$ ). Thus, the next condition for mediation was met (Path  $b$  was significant) for role conflict and role ambiguity but not for role overload. The third regression equation also provided an estimate of Paths  $c'$ , the relation between LMX quality and ATC, controlling for role stressors (see Table 1). When that path is zero, there is complete mediation (Frazier, Tix, & Barron, 2004). Path  $c'$  was of 0.47 and still significant ( $p < .001$ ); however it was smaller than Path  $c$  (which was of 0.63). There are many ways to assess whether this drop from 0.63 to 0.47 (i.e., from  $c$  to  $c'$ ) was significant. Since  $c - c'$  is equal to the product of paths  $a$  and  $b$ , the significance of the difference between  $c$  and  $c'$  can be estimated by testing the significance of the products of paths  $a$  and  $b$ . Although there are several different ways to calculate this, for simplicity sake we used the product of coefficients method suggested by MacKinnon and colleagues (2002), to test whether the mediated effect was statistically significant. Specifically, we divided the coefficients of paths  $a$  and  $b$  by their respective standard error terms and thus we multiplied them to see whether the product of  $an \cdot bn$  was significant. In this manner products  $P$  were obtained. Finally, the statistical significance of the products  $P$  ( $P = Zan \cdot Zbn$ ) were tested using a critical value from the distribution of the product of random variables. As a reference, if  $P = Zan \cdot Zbn > |1.96|$  then the product  $an \cdot bn$  (the estimated mediated effect) is statistically significant at the .05 level. In our case we obtained absolute  $P$  values of 11.22 and 19.47 for role conflict and role ambiguity respectively. Thus, role conflict and role ambiguity were significant mediators even though the  $c'$  path was significant (H2.1; H2.2). A different way to explain the amount of mediation is in terms of the proportion of the total effect that is mediated, defined by  $an \cdot bn / c$  (Shrout & Bolger, 2002) by means of using the unstandardized regression coefficients from our study. Thence, we got  $0.062/0.63 = .098$  indicating that about 10% of the total effect of LMX quality on ATC is mediated by role conflict. In the case of role ambiguity we obtained  $0.10/0.63 = .158$ . Thus, about 16% of the total effect of LMX quality on ATC is mediated by role ambiguity. Regardless, a sample size equal or greater than 500 is needed for a precise point and variance estimates of the proportion of total effect mediated (Frazier et al., 2004; MacKinnon, Warsi, & Dwyer, 1995). Thereby, considering that our sample contained 248 subjects we should interpret these results carefully. However, since the relation between LMX quality and ATC controlling for work stressors was significant (Path  $c'$ ), results found in this study suggest partial mediation for role conflict and role ambiguity. Despite the fact that role overload was not significant as a mediator by itself, the total joint model was significant for the three role stressors as mediators of the relationship of LMX quality and ATC with a total effect of .165 accounting for 26% of the variance ( $0.165/0.63$ ; H.3). Thus, role conflict and role ambiguity are indirect determinants of ATC.

## DISCUSSION

The main purpose of the present study was to analyze the influence of role stressors on the relationship between LMX quality and ATC. Before testing the mediation hypothesis, we investigated whether LMX quality has an effect on ATC perceived by individuals (H1). The results obtained supported our hypothesis indicating that workers who report high quality LMX also tend to report higher levels of ATC. Moreover, we expected that there were mediating effects of role related stressors in the relationship between LMX quality and ATC (H2). The results obtained revealed that for two of the three work stressors considered, the mediation hypotheses were confirmed. Role conflict and role ambiguity partially mediated the aforementioned relationship, whereas role overload did not. We expected to find three significant negative relationships between each one of the role stressors – role conflict, role ambiguity, and role overload – and ATC (H2.1, H2.2 and H2.3). Significant negative relationships were found for role conflict and team commitment (H2.1), and between role ambiguity and the latter (H2.2). However, we did not find any significant relationship between role overload and team commitment and therefore no mediation effect provided by this variable (H2 and H2.3). This last result contradicts our expected hypothesis. Perhaps, this could be due to the fact that personnel working in Health Care Institutions are used to an intense amount of work and therefore role overload is not affected by the quality of the leadership nor affecting the commitment perceived on the team. In this sense, the majority of research has found similar results showing significant negative relationships between LMX quality and role conflict and role ambiguity respectively, but not for role overload (e.g., Gerstner & Day, 1997; Nelson et al., 1998; Williams et al., 1992).

Being different constructs roles stressors may affect ATC differently depending on work settings and its particular conditions. Thus, what applies for one of role stressors may be not automatically true for the other two (Tordera et al., 2008). Bacharach, Bamberger, and Conley (1990) conducted a study in the context of public sector employment with a sample composed by nurses and engineers. These authors obtained similar results suggesting that managerial strategies indicated to reduce role conflict are not necessarily desirable to reduce role overload. Hence, a quality relationship between supervisors and their employees may not be fruitful when aiming to decrease role overload. Further, taking into account that in our sample role overload was not considerable ( $M = 2.98$ ; anchors 1-5), is not shocking to find that this condition did not affect workers' commitment to their teams. Regarding H3, based on results obtained we concluded that role stressors partially mediate the relation between LMX quality and ATC. Thus, LMX quality increases the ATC perceived by employees by diminishing work stressors.

## CONTRIBUTIONS

This paper contributes to the literature on team commitment and work teams in many ways. First, it extends the research on commitment placing it at a team level rather than the widely studied organizational commitment. Second, it tries to explain the antecedents of commitment in-group settings. Third, it offers doable strategies to manipulate employees' relative levels of commitment to their teams by attending to relevant antecedent variables that can boost or reduce the likelihood of development of commitment. Fourth, it brings more knowledge regarding the positive effects that high quality relationship between leaders and subordinates can have on job outcomes. Fifth, it accounts for how supervisory perceived support in the form of LMX quality affects individuals' team commitment.

## LIMITATIONS AND FURTHER RESEARCH

The present research has a number of limitations that should be considered. First, by using a cross-sectional design we cannot ensure causal inferences about the significant relationship found between LMX quality and both role conflict and role ambiguity, neither among the aforementioned and ATC. As an example, it is reasonable to believe that the existence of workers with higher levels of both role conflict and role overload activated the supervisors' responsive behavior, which could have led to high levels of both LMX quality and ATC as perceived by the employees. Research that includes alternative models with longitudinal designs may be quite helpful to enlighten the directionality of the relationships found in our study. Second, our sample was composed by employees working in health maintenance organizations, and thus would be reckless to generalize our conclusions to other occupational and organizational settings. Thus, the findings obtained from our study could better apply to those settings which characteristics correspond with ours, but may not be widely used among other kinds of organizations. In this manner, further research adding different organizational settings could help to strengthen our results. Accordingly, replications of our research could aid to this matter. Third, the measures used were taken by means of self-reported data; therefore the relationships observed could have been influenced to certain degree by common method variance. Further research should collect information from different measures to overcome this limitation. Fourth, our results were quite specific, reflecting ATC rather than continuance or normative commitment (Meyer & Allen, 1991). A holistic model comprising the three different measures of commitment could bring more comprehensive and fruitful findings.

## CONCLUSION

The results found are consistent with previous findings observed on the relationships between LMX quality and role stressors. Gerstner and Day (1997) found that LMX quality was negatively related to role conflict and role ambiguity. The present study did not find a significant relationship between role overload and ATC. However, the findings presented in the study suggest that LMX quality is negatively associated with two important role stressors. Together, the results reinforce the notion of leadership as a major determinant in the development of role stressors and a strong predictor of ATC (Kelloway et al., 2004; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000).

## REFERENCES

- Ahmed, M., & Aslam, H. S. I. (2017). Mediating Role of Job Satisfaction and Organizational Commitment on the Relationship of Leader Member Exchange (LMX) and Turn over Intention in Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Innovative Research and Development*, 6(4). doi:10.24940/ijird/2017/v6/i4/APR17031.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, 10, 123-146. doi:10.1177/0730888483010002001
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. C. (1990). Work processes, role conflict, and role overload the case of nurses and engineers in the public sector. *Work and Occupations*, 17(2), 199-228. doi:10.1177/0730888490017002004
- Baird, L. L. (1969). A study of role relations of graduate students. *Journal of Educational Psychology*, 60(1), 15-21.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Beehr, T., Walsh, J., & Taber, T. (1976). Relationship of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61(7), 41-47. doi:10.1037//0021-9010.61.1.41
- Bishop, J. W., & Scott, D. (1997). How commitment affects team performance. *HR Magazine*, 42(2), 107-111.
- Bishop, J. W., & Scott, D. (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 439-450.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Casino, L. S. (1997). The differential effects of team commitment and organizational commitment on job performance and intention to quit. In *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*, Boston.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, USA: Wiley.

- Boshoff, C., & Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of marketing*, 29(2), 23-42.
- Bowling, N. A., Khazon, S., Alarcon, G. M., Blackmore, C. E., Bragg, C. B., Hoepf, M. R., ... & Li, H. (2017). Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales. *Work & Stress*, 31(1), 1-23.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1976). Correlates of role indices. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 468-472. doi:10.1037/0021-9010.61.4.468
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1980). Antecedents of organizational commitment among hospital nurses. *Sociology of Work and Occupations*, 7(2), 210-221. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/073088848000700204>
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979) *The michigan organizational assessment questionnaire*. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor..
- Caplan, R. D., & Jones, K. W. (1975). Effects of workload, role ambiguity, and type A personality on anxiety, depression, and heart rate. *The Journal of applied psychology*, 60(6), 713. doi:10.1037//0021-9010.60.6.713
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858. Retrieved from <http://www.d.umn.edu/~shel0210/Data%20Analysis%20Project/causal%20ordering%20of%20job%20satisfaction%20and%20organizational%20commitment.pdf>
- Dubinsky, A. J., & Mattson, B. E. (1979). Consequences of role conflict and ambiguity experienced by retail salespeople. *Journal of Retailing*, 55(4), 70-86.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759. doi:10.1177/0149206311415280
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370. doi:10.1037/0021-9010.79.3.370
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59. Retrieved from <http://www.drillscience.com/DPS/OrganizationalSupportAndDiligence.pdf>
- Fisher, C. D., & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57-80. doi:10.1037/0021-9010.92.1.57
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Barron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134. doi:10.1037/0022-0167.51.1.115

- French, R. P., & Caplan, R. D. (1972). Organizational stress and individual strain. In A. J. Marrow (Ed.), *The failure of success* (pp. 30-66). New York, USA: Amacom.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. doi:10.1037/0021-9010.82.6.827
- Glazer, S., & Beehr, T. A. (2005). Consistency of implications of three role stressors across four countries. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 467-487. doi:10.1002/job.326
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2016). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558-591. doi:10.11002/job.2152
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245). Chicago, USA: Rand McNally.
- Green, S. B., Lissitz, R. W., & Mulaik, S. A. (1977). Limitations of coefficient alpha as an index of test unidimensionality. *Educational and Psychological Measurement*, 37(4), 827-838.
- Gross, N., Mason, W. S., & McEachern, A. W. (1958). *Explorations in role analysis: Studies of the school superintendency role*. New York, USA: Wiley.
- Hackman, J. R. (1986). The psychology of self-management in organizations. In R. Glaser (Ed.), *Classic readings in self-managing teamwork* (pp. 143-193). King of Prussia, USA: Organizational Design and Development.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 56(5), 388-396. doi:10.1037/h0033444
- Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1974). A study of role clarity and need for clarity for three occupational groups. *Academy of Management Journal*, 17(1), 28-36. doi:10.2307/254768
- Johnson, T. W., & Graen, G. (1973). Organizational assimilation and role rejection. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(1), 72-87. doi:10.1016/0030-5073(73)90005-6
- Johnson, T. W., & Stinson, J. E. (1975). Role ambiguity, role conflict, and satisfaction: Moderating effects of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 329-333. doi:10.1037/h0076752
- Johnston, M. W., Parasuraman, A., Futrell, C. M., & Black, B. C. (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27(3), 333-44. doi:10.2307/3172590
- Kahn, R. L., & Byosiere, P. (1990). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 571-650). Palo Alto, USA: Consulting Psychologists Press.

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, USA: Wiley.
- Keller, R. T. (1975). Role conflict and role ambiguity: Correlates with job satisfaction and values. *Personnel Psychology*, 28, 57-64. Retrieved from <http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Survey/articles/psyclimate/noted/role%20con%20amb%20with%20job%20sat%20and%20values.pdf>
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2004). Poor leadership. In J. Barling, E. K. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 89-112). Thousand Oaks, USA: Sage.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407. doi:10.1037//0021-9010.85.3.407
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40, 219-236.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2819363/>
- MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30(1), 41-62. doi:10.1207/s15327906mbr3001\_3
- Mardanov, I. T., Heischmidt, K., & Henson, A. (2008). Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 159-175. doi:10.1177/1548051808320985
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113-129.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194. doi:10.1037//0033-2909.108.2.171
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Morris, J. H., & Snyder, R. A. (1979). A second look at need achievement and need for autonomy as moderators of role perception-outcome relationships. *Journal of Applied Psychology*, 64, 173-178.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224 -247. doi:10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Neiman, L. J., & Hughes, J. W. (1951). Problem of the concept of role-a re-survey of the literature. *Social Forces*, 30(2), 141. doi:10.2307/2571625

- Nelson, D., Basu, R., & Purdie, R. (1998). An examination of exchange quality and work stressors in leader–follower dyads. *International Journal of Stress Management*, 5(2), 103–112. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022907831243>
- Oliver, R.L., & Brief, A.P. (1977). Determinants and consequences of role conflict and ambiguity among retail sales managers. *Journal of Retailing*, 53(4), 47–58.
- O’Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. doi:10.1037//0021-9010.71.3.492
- Peiró, J. M., & González-Romá, V. (1991). Role-set variables as antecedents of role stress: A causal model. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 4, 29–44.
- Peiró, J. M., González-Romá, V., & Lloret, S. (1994). Role stress antecedents and consequences in nurses and physicians working in primary health care teams: A causal model. *European Review of Applied Psychology*, 44, 105–114.
- Peiró, J. M., González-Romá, V., Tordera, N., & Mañas, M. (2001). Does role stress predict burnout over time among health care professionals? *Psychology and Health*, 16(5), 511–525. doi:10.1080/08870440108405524
- Peiró, J. M., Meliá, J. L., & Zurriaga, R. (1990). Structural and relational aspects of role sets and their influence on role stress. In K. de Witte (Ed.), *The challenge of technological change for work and organization: Tools and strategies for the nineties* (Vol. 1, pp. 337–344). Leuven, Belgium: KUL Press.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., ... Viedge, C. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 429–452. doi:10.2307/256687
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609 doi:10.1037/h0037335
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. Retrieved from [http://www.quantpsy.org/pubs/preacher\\_hayes\\_2008b.pdf](http://www.quantpsy.org/pubs/preacher_hayes_2008b.pdf)
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825–836. Retrieved from [http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/04\\_Affective\\_Commitment\\_to\\_the\\_Organization.pdf](http://classweb.uh.edu/eisenberger/wp-content/uploads/sites/21/2015/04/04_Affective_Commitment_to_the_Organization.pdf)
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. doi:10.2307/2391486
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436. doi:10.1037/0021-9010.69.3.428
- Scott, K. D., & Townsend, A. M. (1994, August). Teams: Why some perform and others do not. *HR Magazine*, 39, 62–67.

- Schuler, R. S., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20(1), 111-128.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227. doi:10.1037/0021-9010.81.3.219
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445. doi:10.1037//1082-989X.7.4.422
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 1-77). New York, USA: Wiley.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396. doi:10.2307/255721
- Tordera, N., González-Romá, V., & Peiró, J. M. (2008). The moderator effect of psychological climate on the relationship between leader-member exchange (LMX) quality and role overload. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 55-72. doi:10.1080/13594320701392059
- Tosi, H. (1971). Organization stress as a moderator of the relationship between influence and role response. *Academy of Management Journal*, 14(1), 7-20. doi:10.2307/254707
- Tosi, H., & Tosi, D. (1970). Some correlates of role ambiguity among public school teachers. *Journal of Human Relations*, 18, 1068-1075.
- Van Breukelen, W., Konst, D., & van der Vlist, R. (2002). Effects of LMX and differential treatment on work unit commitment. *Psychological Reports*, 91(1), 220-230. doi:10.2466/pr0.2002.91.1.220
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification. *Academy of Management Journal*, 48(3), 532-547.
- Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human Relations*, 34(1), 43-71. doi:10.1177/001872678103400104
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, USA: Wiley.
- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management Journal*, 29(2), 280-304. doi:10.2307/256189
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219. doi:10.1037/0021-9010.71.2.219

- Williams, M. A., Posdakoff, P. M., & Huber, V. L. (1992). Effects of group level and individual level variations in leader behaviors on subordinate attitudes and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 115-129. doi:10.1111/j.2044-8325.1992.tb00489.x
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Zaccaro, S. J., & Dobbins, G. H. (1989). Contrasting group and organizational commitment: Evidence for differences among multi-level attachments. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 267-273. doi:10.1002/job.4030100306
- Zhou, Q., Martinez, L. F., Ferreira, A. I., & Rodrigues, P. (2016). Supervisor support, role ambiguity and productivity associated with presenteeism: a longitudinal study. *Journal of Business Research*, 69(9), 3380-3387.



## CAPÍTULO IV

# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E AUTORREGULAÇÃO NO CONTEXTO DA LIDERANÇA: ASPECTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

SÔNIA MARIA GUEDES GONDIM  
GISELE DEBIASI ALBERTON

**Resumo:** O ambiente de trabalho tem exigido dos líderes uma melhor gestão das exigências organizacionais e ocupacionais. Isso implica maior gestão das competências socioemocionais para lidar, de forma efetiva, com as dificuldades do cotidiano do trabalho e da sua equipa, mantendo a saúde e bem-estar pessoal. Duas formas conhecidas de gestão emocional estão relacionadas com a liderança: a regulação das emoções e a inteligência emocional. Apesar de as duas formas de gestão serem essenciais ao líder, nem sempre o repertório de competências socioemocionais do líder é suficiente para lidar com as exigências do trabalho. Processos de aprendizagens individuais, com destaque para a aprendizagem experiencial, podem ajudar o líder a ampliar seu repertório atitudinal e comportamental. A liderança é um processo de influência social aprendido principalmente no cotidiano do trabalho durante as interações com colegas, líderes e equipas. O capítulo apresenta, ainda, no final, algumas diretrizes básicas para orientar o treino de competências socioemocionais em lideranças com foco na inteligência emocional e na regulação das emoções.

**Palavras-chave:** competências socioemocionais; inteligência emocional; regulação das emoções; liderança

**Abstract:** The work environment has required from the leaders better management of organizational and occupational demands, which suggests greater emotional management to effectively deal with the problems of daily work, with their team work and still maintain your health and personal well-being. Two known forms of emotional management are related to leadership: the regulation of emotions and emotional intelligence. Although

the two forms of management are essential to the leader, not always the repertory of socio-emotional skills is enough to handle the demands that the job requires. It highlights the experiential learning as a way to increase the attitudinal and behavioral repertory of socio-emotional skills. Leadership is a process of social influence mainly learned in daily work during interactions with colleagues, leaders and teams. The chapter also presents the end some basic guidelines to guide the training of socio-emotional skills in leadership with a focus on emotional intelligence and emotion regulation.

**Keywords:** socio-emotional skills; emotional intelligence; emotion regulation; leadership

## INTRODUÇÃO

Os estudos na área de gestão e de comportamento organizacional afirmam que os atributos, o comportamento e o estilo do líder repercutem no desempenho de liderados e da organização (e.g., Côté & Hideg, 2011; Nelis, Quoidbach, Hansenne, & Mikolajczak, 2011). O ambiente de trabalho exige dos líderes capacidades para gerir exigências emocionais da sua equipa de trabalho (e.g., Humphrey, 2012), com destaque para a gestão de conflitos (Schlaerth, Ensari, & Christian, 2013), a gestão do desempenho e a promoção de um clima de bem-estar (Haver, Akerjordert, & Furunes, 2013). Dentre essas capacidades encontram-se as competências socioemocionais.

Este capítulo discorre sobre duas dessas competências, a inteligência emocional e a regulação emocional (RE). Encontra-se organizado em três secções: a primeira secção caracteriza a liderança e suas relações com as competências socioemocionais. A segunda dedica-se às definições e à caracterização da inteligência emocional e da regulação emocional. A terceira discorre sobre a capacitação e gestão de líderes com foco na inteligência emocional e na autorregulação. Espera-se que as discussões apresentadas neste capítulo fundamentem profissionais da área de gestão de pessoas e os auxiliem na elaboração de programas de treino e capacitação de líderes.

## LIDERANÇA

A liderança é um fenómeno multifacetado, caracterizado por um processo de influência do líder nas crenças, valores, atitudes, cognições, emoções e comportamentos dos liderados (e.g., Bendassoli, Magalhães, & Malvezzi, 2014; Côté, Van Kleef, & Sy, 2013; Sy, Côté, & Saavedra, 2005). A liderança manifesta-se também como um fenómeno multidirecional e flutuante, podendo ser assumida por qualquer pessoa membro da equipa em um dado momento. No contexto de trabalho, a influência interpessoal e grupal

do líder é fundamental para o alcance de objetivos organizacionais, pois as mudanças nas crenças, nas atitudes e no comportamento dos liderados permitem obter maior alinhamento entre metas, desempenho, bem-estar pessoal e clima emocional grupal.

A força da influência da liderança, no entanto, depende do poder que a equipa confere ao líder (e.g., French & Raven, 1959). A influência pode ser admitida pelo medo dos liderados do poder do líder para beneficiar ou punir. Mas pode estar sustentada na legitimidade, ou seja, no reconhecimento compartilhado dos critérios que autorizam o líder a assumir esta posição (e.g., Mendonça & Dias, 2006). É mais provável que haja uma mudança positiva no comportamento do liderado que recebe feedback negativo de um líder legítimo do que de um líder percebido como autoritário e ameaçador.

Outras teorias da liderança deslocam a ênfase do processo de influência social para o dos traços pessoais e das competências do líder, além do seu estilo de liderança. É preciso considerar, no entanto, que a liderança é um fenómeno multifacetado e complexo. Um líder com traços de assertividade, por exemplo, é importante para toda a equipa, pois, em maior ou menor grau, terá de lidar com situações de discordância dos liderados sobre como realizar a tarefa ou lidar com interesses pessoais divergentes. Não obstante, se a tarefa exige domínio técnico especializado ou envolve forte pressão e *stress*, nem todos os líderes com traços de assertividade serão capazes de lidar adequadamente com esta situação, ainda mais se houver muitos conflitos internos e diferentes expectativas entre os liderados. O líder precisará de desenvolver as competências a serem utilizadas, ajustando o seu estilo pessoal de liderar à natureza da situação e às características dos liderados. Em síntese, identificar os traços pessoais relevantes para o exercício da liderança é uma condição necessária, mas é preciso empreender ações adicionais que permitam ao líder mobilizar os seus conhecimentos, habilidades e atitudes, levando em conta a natureza da tarefa e as características dos liderados. Afinal a liderança funciona de modo dinâmico e como um sistema de trocas entre líder e liderados (Avolio, Walumba, & Weber, 2009; Fisk & Friesen, 2012), com expectativas diversas, em que a regulação e expressão das emoções têm um papel importante (Humphrey, 2012). A suposição é que a apesar das características pessoais, o líder pode vir a desenvolver competências, especialmente as socioemocionais, que o qualificariam melhor para atuar em diversos contextos de trabalho.

A inteligência emocional do líder emerge como uma competência importante, no contexto das relações de trocas entre líderes e liderados. Por meio dela, o líder manifesta-se sensível às necessidades emocionais da equipa (e.g., Robbins, Judge, & Sobral, 2010). O reconhecimento dessas necessidades emocionais ajuda o líder a flexibilizar o seu estilo de liderança. Os estudos sobre os efeitos dos estilos de liderança autocrática, democrática e *laissez-faire* na realização da tarefa datam do final da década de 1930 (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Ao longo do tempo apareceram outras teorias sobre estilo

e características do líder, como a do estilo transformacional/transacional, a liderança autêntica e a liderança servidora (Avolio et al., 2009). Tais teorias apresentam inúmeras afinidades e convergências e muitas vezes sobreposições conceituais. Por exemplo, a diferença entre liderança transformacional e liderança transacional recai no foco. O primeiro estilo está direcionado para a promoção e o desenvolvimento dos liderados, ao passo que o estilo transacional direciona o foco para as tarefas (Bass & Avolio, 1997). Além disso, a liderança transformacional não só estabelece metas claras, expectativas e recompensas para orientar os liderados, como também oferece suporte e monitorização nas atividades dos liderados, corrigindo erros e explorando potencialidades pessoais (Bass & Avolio, 1997; Harms & Credé, 2010). A liderança transformacional parece fazer mais uso da inteligência emocional para reconhecer as necessidades emocionais da equipa e direcionar, de modo mais adequado o seu processo de influência social.

Os estilos de liderança autêntica e servidora incluem aspectos ético-morais e valorativos nas relações entre líderes e liderados (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). O estudo de Sobral e Gimba (2012), com um grupo de executivos concluiu que valores como a autotranscendência e a abertura à mudança relacionam-se positivamente com a autenticidade do líder, o que indica que o líder autêntico preocupa-se com o bem-estar dos outros e encontra-se aberto a novas experiências.

O líder servidor é aquele que inspira, age com transparência, valoriza pessoas, respeita os parceiros da organização (*stakeholders*), procura conciliar inovação organizacional e bem-estar das pessoas (Dierendonck, 2011). As motivações para liderar vão além dos próprios interesses, estando ligadas à necessidade de servir (e.g., Greanleaf, 1977).

As abordagens dos traços, competências e estilos de liderança brevemente descritas acima deixam implícitas as exigências de gestão emocional para o melhor desempenho da liderança. Se o líder tem um forte poder de influência sobre os liderados, as suas emoções têm impacto no estado emocional dos liderados (van Knippenberg, van Knippenberg, Van Kleef, & Damen, 2008), e no seu desempenho (Sy, Côté, & Saavedra, 2005). Destarte, desenvolver competências socioemocionais como a inteligência emocional e a regulação das emoções, sabendo usá-las em diferentes situações (Fragoso-Luzuriaga, 2015) contribui para a sua efetividade.

## **COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS DO LÍDER: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E REGULAÇÃO EMOCIONAL**

Numa versão adaptada de Bisquerra e Pérez (2007), definimos competências socioemocionais no contexto da liderança como a articulação de conhecimentos, habilidades e atitudes que

permitem ao líder ter a consciência e compreender, expressar e regular de forma apropriada eventos emocionais que se manifestam no contexto de trabalho. A inteligência emocional e a regulação emocional são duas das dimensões de competências socioemocionais.

## Inteligência Emocional

Inteligência emocional é definida como um conjunto de habilidades que inclui percepção, identificação, compreensão e gestão das emoções, além do uso da informação emocional para potencializar os processos mentais (Mayer, Roberts, & Barsade, 2008).

Há décadas atrás, a capacidade de lidar com as outras pessoas em interações sociais já era reconhecida como um elemento chave da inteligência. Mais tarde, autores como Salovey e Mayer (1990), Mayer, Caruso e Salovey (1999) e Mayer et al. (2008) apoiaram-se na suposição de haver relações entre as emoções e a cognição (Brief & Weiss, 2002), vindo a fincar os alicerces do que veio a ser chamado de inteligência emocional (IE).

Embora o conceito assuma haver algum nível de processamento cognitivo das emoções com diferenças individuais, pouco se sabe sobre este processamento (Peña-Sarrionandia, Mikolajczak, & Gross, 2015). Há evidências, entretanto, de que a IE ajuda a lidar com situações sociais (Reis, Brackett, Shamosh, Kiehl, Salovey, & Gray, 2007). O seu contributo é na análise da situação social e na resposta emocional, que pode ser automática ou consciente.

De acordo com Fiori (2009), o processamento consciente já era defendido por Mayer e Salovey e encontra-se na base do *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT), teste de IE desenvolvido por esses últimos autores. Nalguns itens da medida, por exemplo, exige-se o reconhecimento das emoções transmitidas em fotos e paisagens, além da escolha da emoção que melhor descreve uma pessoa em um dado contexto.

No modelo de Mayer, Salovey, e Caruso (2012) são quatro as habilidades da IE: percepção ou identificação das emoções, uso das emoções, compreensão das emoções e gestão/controlo/regulação das emoções.

A habilidade de perceber ou identificar as emoções envolve três capacidades: (i) a de identificar as emoções pessoais e alheias a partir da voz, da expressão facial; (ii) a de expressar-se emocionalmente de modo claro e adequado; e (iii) a de detetar a autenticidade das expressões emocionais (Côté, 2014). O uso das emoções, segunda habilidade da IE, refere-se à capacidade de a pessoa aproveitar as informações emocionais com o intuito de melhorar os seus processos cognitivos e atuar de modo mais efetivo. A terceira habilidade da IE é a compreensão das emoções atinente à capacidade de entender as

modulações emocionais em virtude das situações em que elas se manifestam. O foco é na congruência entre manifestação/expressão emocional e a exigência da situação. A quarta e última habilidade diz respeito ao controlo, à regulação e à gestão emocional. Revela-se na capacidade de modificar as emoções internas e influenciar positivamente as emoções e sentimentos alheios, habilidades chave para o exercício da liderança. Em situações de feedback negativo, o líder necessita de gerir bem as suas emoções para que consiga sensibilizar o liderado para a mudança comportamental esperada sem causar danos que eliminem a sua motivação para esta mudança.

A identificação das expressões emocionais dos liderados permite ao líder inferir atitudes, intenções e objetivos dos liderados (Côté & Hideg, 2011), o que o ajuda a decidir qual o estilo de liderança a utilizar (Harms & Credé, 2010; Walter, Cole, & Humphrey, 2011), antecipando possíveis efeitos de suas manifestações emocionais nos liderados.

O principal objetivo do uso das emoções, segunda dimensão da IE, é o de gerir estados emocionais úteis aos processos cognitivos superiores como o pensamento, a linguagem e o raciocínio (Côté, 2014). A criatividade, a memória, a fluência verbal, por exemplo, sofrem influências positivas e negativas da gestão inadequada das emoções. A ansiedade excessiva dificulta o raciocínio e a tomada de decisões. A regulação emocional, por sua vez, está mais focada na gestão de situações que envolvem estímulos emocionais e na capacidade de reagir e recuperar-se na presença de um estímulo emocional emergente, que pode ter impactos negativos no bem-estar pessoal e as nas relações com outras pessoas. Pode dizer-se que o uso e a regulação das emoções se inter-relacionam, visto que a regulação pode auxiliar no melhor uso das informações emocionais.

A terceira habilidade é a compreensão das emoções, que ajuda o líder no entendimento das situações e do significado das suas próprias emoções e as dos liderados (Côté, 2014). A compreensão de que o liderado constrange-se com facilidade pode fazer com que o líder adie uma repreensão pública, ainda que o fato tenha certa gravidade.

A quarta e última habilidade da IE descrita por Mayer et al. (2012) é a regulação emocional que se refere à capacidade de modificar o curso emocional, com objetivo de modular as emoções pessoais e nos outros, promovendo o crescimento e bem-estar pessoal e interpessoal. A regulação emocional envolve também a capacidade de selecionar os objetivos no momento adequado e eleger as estratégias mais efetivas para atingi-los (Côté, 2014), contribuindo de forma positiva para o desempenho pessoal do líder e dos liderados (Haver et al., 2013).

Evidências na literatura apontam para as diferenças individuais de IE dos líderes (e.g., Sieling, Nielsen, & Petrides, 2014) com impactos no desempenho da equipa (Chang, Sy, & Choi, 2012). Sobre as relações entre a IE e os estilos de liderança, no entanto, os estudos ainda são inconclusivos (Hunt & Fitzgerald, 2013). Alguns deles revelam pouca

ou nenhuma relação significativa entre os dois construtos (Grunes, Gudmundsson, & Irmer, 2013; Hunt & Fitzgerald, 2013). Outros alertam que os estudos que apontam haver relações fizeram uso de medidas de autorrelato (Walter et al., 2011). Por exemplo, Harms e Credé (2010) argumentam que apesar de terem encontrado uma associação positiva entre a IE e a liderança transformacional, os resultados podem ter sofrido o efeito do viés da deseabilidade social, o que enfraquece o poder de generalização.

Conforme a literatura sugere (Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2002; Côté, 2014; Mayer et al., 1999), a regulação das emoções é uma das dimensões da inteligência emocional. Autores como Peña-Sarrionandia, Mikolajczak, e Gross (2015) argumentam que a regulação emocional ocupa um papel importante na IE, porque é esta dimensão que permite com que o líder haja de modo flexível para atender as exigências da situação em que se encontra.

O reconhecimento desta importante dimensão da IE contribuiu para que ainda na década de 1990, a regulação emocional emergisse como um campo mais específico de estudos, ocupando-se dos processos e das estratégias utilizadas para gerir emoções (Gross, 2015; Peña-Sarrionandia et al., 2015). Diferente da IE, a RE oferece uma explicação teórica e operacional do quem vem a ser a regulação, propondo estratégias que podem ser identificadas no comportamento das pessoas. A RE é explicada a partir de ciclos em espirais dinâmicos que compreendem: seleção da situação, atenção posicionada, mudança cognitiva e modulação de resposta. A próxima secção discorre um pouco mais detalhadamente sobre este constructo.

## **Regulação emocional**

A regulação emocional (RE) é definida como o domínio e gestão das emoções para alcançar objetivos individuais e interacionais promotores de maior bem-estar pessoal e social. A RE compreende um conjunto de ciclos que se iniciam a partir da identificação de um estímulo emocional desencadeador, que ativam processos no nível consciente, inconsciente ou automático visando mobilizar recursos para dar uma resposta satisfatória (Gross, 2015). Estes eventos emocionais desencadeadores podem ser intrínsecos, ter origem na própria pessoa, ou extrínsecos, relativos a outra pessoa ou a outros eventos do mundo.

A motivação ocupa um papel central na ativação de processos regulatórios, quer seja por razões hedónicas como o bem-estar subjetivo (Santana & Gondim, 2015), ou por razões instrumentais, isto é, um meio de alcançar outros objetivos de médio e longo prazo (Gross, 2013a, 2015). A expressão de emoções negativas pelo líder com o intuito de melhorar o resultado ou o desempenho dos seguidores ou da equipa (Chi & Ho, 2014; Sy et al.,

2005) é um exemplo de regulação da expressão emocional por razões instrumentais. Os líderes podem também usar a expressão de emoções positivas com o intuito de aumentar o otimismo de sua equipa de trabalho (Harms & Credé, 2010) e preservar a harmonia nas relações sociais (Peña-Sarrionandia et al., 2015; Schlaerth et al., 2013).

Além de se conceber o processo de RE como um conjunto de ciclos que envolvem estímulo-processamento-resposta emocional, a literatura da área sugere haver dois modos de regular as emoções: o ascendente e o descendente. O primeiro tem como alvo a potencialização dos efeitos benéficos das emoções positivas quando ativadas; e o segundo direciona o alvo regulatório para minimizar os efeitos ruins das emoções negativas em situações em que elas são ativadas (Gross, 2015; Nelis et al., 2011). Para cada modo de regulação é possível adotar estratégias mais efetivas. No caso da regulação ascendente, que lida com efeitos das emoções positivas, as estratégias podem ser adaptativas (potencializadoras dos efeitos benéficos) e desadaptativas (reduzidoras dos efeitos benéficos). Ao passo que na regulação descendente, que lida com os efeitos adversos das emoções negativas, as estratégias podem ser funcionais (reduzidoras dos efeitos indesejados) e disfuncionais (estimuladoras dos efeitos deletérios; Gross, 2015; Nelis et al., 2011).

A revisão de Nelis et al. (2011) traz evidências de que a regulação descendente funcional, tem impacto positivo no comportamento dos líderes. O resultado converge com o estudo com uma amostra de trabalhadores realizado por Santana e Gondim (2015), onde se encontraram evidências de que a regulação ascendente (estratégias adaptativas para lidar com emoções positivas) e regulação descendente (estratégias funcionais para lidar com emoções negativas) estão associadas ao aumento da percepção de bem-estar subjetivo. Num estudo experimental realizado por Jiang, Zhang, e Tijjovold (2013) encontraram-se evidências de que a RE contribui para que o conflito de tarefa seja percebido como produtivo, ao distanciar o foco do grupo do conflito de relacionamento. Ou seja, os membros da equipa que fazem mais uso de regulação emocional são capazes de tirar benefícios do conflito de tarefa para o desempenho grupal (e.g., Côté et al. 2013). O líder parece ter um papel importante neste compromisso da equipa no uso de RE para tirar proveito do conflito de tarefas.

O líder, em primeiro lugar, precisa de ter uma capacidade apurada de fazer bom uso das pistas emocionais no contexto da equipa para orientar a sua influência social. As emoções exibidas pelo líder e aquelas expressas pelos liderados funcionam como uma informação social que influencia o comportamento do observador, comunicando objetivos e intenções do ator (e.g., Côté et al., 2013; Van Kleef, 2009). O estudo de Chi e Ho (2014) baseado no modelo EASI (*Emotion as Social Information*) de Van Kleef (2009), que considera as emoções como uma importante fonte de informação, testou empiricamente se a expressão emocional negativa do líder (raiva) poderia melhorar o desempenho

de seguidores, incluindo como moderadores os traços de personalidade dos liderados (conscienciosidade e agradabilidade) e a percepção de poder do líder. Concluiu-se que os liderados com elevados traços de conscienciosidade e de agradabilidade lidam melhor com a expressão emocional de raiva do líder. Mas por razões distintas. Os liderados de maior nível de conscienciosidade, reagem procurando avaliar criticamente seu desempenho e reorientar suas ações. Os liderados com elevada agradabilidade fazem-no para preservar a harmonia social e as boas relações com o líder.

Outra conclusão do referido estudo (Chi & Ho, 2014) e digna de nota é sobre a percepção de poder do líder, que funciona como um preditor negativo do desempenho dos liderados. A explicação é que os liderados esgotam os seus recursos internos no enfrentamento das expressões de emoções negativas dos líderes percebidos com elevado poder. Não sobra energia para reorientar o desempenho.

Há que se considerar também que o exercício da liderança carrega consigo expectativas sobre a gestão das emoções (Schlaerth et al., 2013; Haver et al., 2013), e muitas vezes, o repertório de competências emocionais do líder é insuficiente para lidar com as exigências de trabalho. Por esse motivo, o desenvolvimento das competências emocionais torna-se essencial. O processo de aprendizagem gera uma autotransformação, ampliando o repertório atitudinal e comportamental do líder.

## **DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NOS LÍDERES A PARTIR DA APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL**

Alguns estudos destacam o desenvolvimento de competências emocionais para o alcance de resultados em diversos contextos (Nelis, Quoidbach, Mikolajczak, & Hansenne, 2009; Schutte, Malouff, & Thorsteinsson, 2013) inclusive, no ambiente de trabalho (Boyatzis et al., 2002; Gondim, Morais, & Brantes, 2014; Gross, 2013b; Fenton-O’Creevy, Soane, Nicholson, & Will-man, 2011).

A aprendizagem é a base do desenvolvimento de competências (Gondim et al., 2014; Mutti, Alvim, Loiola, Gondim, & Borges-Andrade 2015). Pode ser formal, ou seja, fruto de ações planejadas, sistematizadas e estruturadas, e informal, ações individuais do aprendiz para adquirir conhecimentos e habilidades por meio da interação, imitação ou instrução. Embora haja muito investimento em treinamentos formais de liderança nas organizações (Schutte et al., 2013) a liderança é principalmente aprendida no cotidiano de trabalho do líder (Gondim, Loiola, & Borges-Andrade, 2015; Osbi, 2008).

A efetividade da liderança é resultante do domínio que o líder tem nas suas relações com sua equipa de trabalho. O grupo possui uma dinâmica que exige do líder gestão

das tensões e diversidades que caracterizam um grupo nem sempre constituído pela convergência de interesses pessoais. Enquanto a pertença a grupos sociais fora do contexto do trabalho está mais fortemente atrelada a processos de identificação e convergência de interesses (Tajfel & Turner, 1979), no contexto de trabalho nem sempre isto ocorre. Um líder pode vir a ser designado para chefiar um grupo porque tinha uma excelente relação com a chefia anterior. Certamente, terá de lidar com a situação de pouca receptividade inicial, podendo ou não ter sucesso em galgar uma posição de legitimidade. Noutras circunstâncias, os líderes têm de lidar com equipas que não possuem atitudes positivas para com o trabalho (Kafetosis, Nezlek, & Vassilakou, 2012). Terá então o desafio de vir a adotar estratégias para mudar essas atitudes.

O problema é que nem sempre o líder apresenta traços pessoais que o habilitam a gerir tais situações. Ainda que ele tenha feito um treino para o exercício da liderança, é no dia-a-dia que a aquisição destas competências serão colocadas à prova.

Estudos apontam que o nível educacional da equipa repercute no clima afetivo do grupo e exige flexibilidade do líder. Maior nível educacional dos membros da equipa, segundo Day e Carroll (2004), contribui para uma melhor avaliação das emoções, aumentando a capacidade de discernir as emoções e os sentimentos, além de ativar a capacidade individual de julgamento. Talvez nesse contexto o líder necessite de usar a sua IE para negociar, tendo em vista membros mais autónomos, que exigem menos monitorização na realização das tarefas.

Em síntese, a aquisição de competências socioemocionais da liderança depende tanto de ações planeadas de treino formal quanto de ações informais de aprendizagem. Isto põe em destaque a importância da aprendizagem experiencial, na aquisição de competências dos líderes.

A aprendizagem do líder certamente irá depender das suas características pessoais e de variáveis de contexto. A motivação do líder contribui para a sua aprendizagem, pois distintamente da aprendizagem infantil, na fase adulta, a intencionalidade do aprendiz exerce um papel relevante na aquisição de novos domínios, principalmente quando há presença de obstáculos no caminho (Jarvis, 2006). Apesar de a liderança nas organizações ser assumida por pessoas sem repertório anterior, os adultos acumulam algum tipo de experiência grupal, que pode facilitar ou dificultar novos aprendizados. Experiências favoráveis ou desfavoráveis em contextos grupais acabam por repercutir na motivação para aprendizagem.

Sendo assim, o planeamento de ações de aprendizagem de competências socioemocionais depende da adoção de uma metodologia de ensino-aprendizagem que concilie o conhecimento, o pensamento e a ação de um aprendiz adulto que traz consigo um repertório comportamental (Jarvis, 2006; Kolb, 1984). Estas são as bases da aprendizagem

experiential, que coloca o foco na ação. Um futuro líder sem experiência anterior, em contextos de trabalho, é capaz de adicionar novas capacidades ao seu repertório de gestão emocional atual, a partir das reflexões, que pode fazer sobre as suas ações, colocando à prova habilidades e conhecimentos, e arriscando-se a novas formas de agir.

Na perspectiva de Kolb (1984), há dois modos de capturar a experiência: pela via concreta (EC) e por meio da conceituação abstrata (CA). A primeira seria imediata e a segunda mediada, devido à necessidade de maior elaboração cognitiva. Uma vez capturada a experiência, tenta-se mudá-la via observação reflexiva (OR) e experimentação ativa (EA). A aprendizagem seria assegurada, portanto, mediante um ciclo que teria como ponto de partida sentir (experiência concreta), seguido de observação reflexiva, que mobilizaria o pensamento, fazendo com que novas ideias e conceitos abstratos fossem gerados para, em seguida, serem testados pela experimentação ativa (fazer). Os resultados dessa experimentação orientariam a escolha e a criação de novas experiências concretas, alimentando continuamente o ciclo. Em síntese, a aprendizagem experiential faz com que as competências sejam desenvolvidas e transformadas pela experiência, funcionando como um processo contínuo, que permite a adaptação ao mundo a partir da resolução dos problemas e da melhoria das relações entre as pessoas e o ambiente (Gondim et al., 2015).

No nosso entendimento, os princípios da aprendizagem experiential seriam os mais apropriados para ajudar no desenvolvimento de competências socioemocionais de líderes. Três motivos fundamentam esta defesa. O primeiro é o reconhecimento de que a liderança é um fenômeno de influência social complexo e multifacetado que emerge no contexto das interações sociais. Portanto, aprende-se a ser líder exercendo a liderança. A presença de traços pessoais facilita o exercício da liderança, mas nem sempre um líder tem êxito, em todos os contextos em que atua, o que abre portas para novas aprendizagens.

O segundo motivo é o de dispor-se hoje na literatura de estudos que trazem evidências dos benefícios duradouros para o bem-estar pessoal do melhor gestão emocional e de inteligência emocional via treinos específicos (Nelis et al., 2009; Schutte et al., 2013). Autores como Penã-Sarrionandia et al. (2015) sustentam que pessoas emocionalmente inteligentes fazem uma regulação emocional bem-sucedida, sendo mais céleres e flexíveis na gestão da emoção.

Certamente o líder poderia beneficiar-se mais deste treino, tendo em vista a sua responsabilidade em conciliar o bem-estar da equipa de trabalho, os objetivos e metas organizacionais. Essa responsabilidade envolve ajudar os liderados a responder de modo mais efetivo a eventos afetivos que podem ter impactos positivos ou negativos nos relacionamentos interpessoais e no desempenho (Haver et al., 2013; Thiel, Connely,

& Griffith, 2012). Ajudar os liderados a reavaliar eventos negativos, como a pressão do tempo e as frustrações por fraco desempenho, e atenuar seus efeitos danosos, ajudam a manter a equipa com foco nos objetivos e nas atividades, ao tempo que oferecem suporte e preservam o bem-estar (Beal & Trougakos, 2013; Haver et al., 2013).

O terceiro e último motivo é o de que a gestão das emoções faz parte do processo de socialização humano. As crianças aprendem no decorrer da vida quando e como devem expressar as emoções para manter a qualidade das suas interações e atingir os seus objetivos. Esta aprendizagem envolve a mobilização de processos cognitivos (análise de contextos), a de normas e regras sociais e os modelos mais significativos disponíveis. Deste modo, as crianças aprendem em pouco tempo a não exibir descontentamento quando recebem um presente que lhes desagrade, a não manifestarem raiva, agredindo fisicamente o outro, a evitar rir de uma pessoa idosa que tropeça e cai na rua, e a controlar o medo para não demonstrar fraqueza ao oponente. É este repertório acrescido das diversas experiências sociais ao longo de sua vida que o líder traz consigo para o ambiente de trabalho. Colocar à prova hábitos adquiridos de gestão emocional, testando a sua eficácia para contextos de liderança no trabalho, além de se abrir para novas aprendizagens é uma tarefa bastante desafiadora e requer grandes mudanças. A história bem ou mal sucedida nas relações com a autoridade e os modelos incorporados tornam esta aprendizagem ainda mais desafiadora. Dai a necessidade de se pensar em recorrer a metodologias que permitam aprender com a experiência: agindo, observando, refletindo e sentindo.

Quais seriam então as diretrizes gerais do treino em competências emocionais baseados na IE e RE? Para definir tais diretrizes recorreu-se à definição de Bisquerra e Pérez (2007), apresentada neste capítulo. Para os autores as competências socioemocionais consistem na articulação de conhecimentos, habilidades e atitudes para promover a consciência/compreensão, expressão e regulação da emoção para o bom desempenho emocional em relação a si mesmo e aos outros. No caso específico deste capítulo, o foco recai no desempenho socioemocional no contexto de trabalho, especialmente nas relações entre liderança, os seus pares e a sua equipa.

Certamente que para qualquer processo de autodesenvolvimento de competências com base na aprendizagem experiencial, o líder necessita de: i) estar motivado para aproveitar a sua experiência do quotidiano para refletir teoricamente sobre sua prática, potenciando o ciclo de aprendizagem (auto-observação das ações, reflexão crítica e aprimoramento das ações); ii) realizar análise de situações sociais dentro e fora do trabalho, refletindo sobre a sua gestão emocional bem e mal sucedido, procurando alternativas para transferir para o contexto de trabalho as experiências bem sucedidas; iii) procurar formas ativas de feedback que permitam avaliar se houve mudança nos comportamentos, atitudes e conhecimentos, especialmente dos atores com os quais interage como membros de sua equipa e colegas de trabalho.

O primeiro e segundo aspectos incluídos na definição de Bisquerra e Perez (2007) são a compreensão e consciência das emoções. Segundo esses autores, o líder que tenha desenvolvida a competência de consciência e compreensão emocional consegue:

- Identificar com precisão as próprias emoções e alheias a partir da leitura de comportamentos emocionais verbais e não-verbais (e.g., tom de voz, expressão facial) em interações sociais;
- Experimentar e refletir sobre situações onde há possibilidade de sentir emoções múltiplas, como por exemplo, naquelas em que o líder tem de lidar com valores concorrentes quer da organização quer de membros da sua equipa de trabalho (Yukl & Mashud, 2010);
- Fazer uso de um vocabulário emocional adequado, com definições claras e expressão emocional coerente com a emoção a ser transmitida;
- Expressar-se emocionalmente, respeitando o contexto cultural em que se encontra. Se a cultura é desconhecida para o líder, merece algumas horas de dedicação para pesquisar sobre o contexto cultural a ser visitado para compreender com maior profundidade os processos emocionais e evitar constrangimentos desnecessários;
- Compreender a relação entre as emoções e os eventos em que elas ocorrem. Por exemplo, compreender que o humor pode ajudar os liderados a enfrentarem situações de alto *stress*. Realizar essa leitura emocional com precisão pode facilitar a transferência dessa competência para outras situações e contextos similares;
- Usar a empatia para conhecer as emoções e sentimentos das outras pessoas. O uso da empatia pode ajudar a aumentar a sensibilidade emocional do líder para as necessidades pessoais dos liderados equacionando melhor a tarefa e o suporte psicossocial.

Enfim, ao estar consciente dos aspectos emocionais que envolvem as situações sociais, o líder consegue agir com maior celeridade perante situações em que sua intervenção é necessária (Penã-Sarrionandia et al., 2015).

O segundo e terceiro aspectos do conceito de competências socioemocionais de Bisquerra e Perez (2007) são a regulação e expressão das emoções. A RE é explicada por Gross (2015) com um conjunto de ciclos em espirais dinâmicos que compreendem: seleção da situação (escolher ou evitar algumas atividades, pessoas ou lugares devido ao impacto emocional esperado); atenção posicionada (redirecionar o foco de atenção); mudança cognitiva (modificar formas de pensamento para mudar o sentimento); e modulação de resposta (ações superficiais voltadas para diminuir o impacto da emoção sentida como a supressão da expressão emocional ou busca de apoio social; Penã-Sarrionandia et al., 2015).

A competência de regulação emocional nos líderes expressa-se na:

- Consciência da relação entre emoção, cognição e comportamento, fazendo uso de estratégias de regulação adequadas às exigências do contexto (Bisquerra & Perez, 2007);
- Realização da regulação para atingir objetivos instrumentais, mais que objetivos hedônicos pessoais. O líder seria capaz de sacrificar momentaneamente a sensação de prazer (objetivo hedônico) em prol do alcance de objetivos a médio e longo prazo, visando o bem comum (Gross, 2015);
- Seleção de estratégias de enfrentamento para ajudar a equipa ou os liderados a vencerem dificuldades emocionais e seguir com a busca dos objetivos e efetividade nos resultados do trabalho;
- Na forte ênfase em estratégias mais profundas que visam modificar a forma de pensar e em consequências os sentimentos internos, em situações geradoras de muito *stress* (Gross, 2015);
- Na capacidade de, diante de um evento emocional de maior intensidade que não puder ter sido antecipado, fazer uso mais apropriada de estratégias de modulação de resposta. O mau desempenho da equipa pode gerar forte irritação no líder, mas manifestar esta irritação de modo reativo ao invés de trazer benefícios pode levar a conflitos interpessoais difíceis de serem superados futuramente.

Enfim, as diretrizes mencionadas nesta secção visam somente colocar em destaque alguns pontos a serem levados em conta no desenvolvimento de competências socioemocionais de líderes. Certamente muitos outros aspectos foram deixados de lado. O que parece ser essencial é reconhecer que o líder exerce influência social sobre os seus liderados não só, decorrente dos seus estados afetivos pessoais (Humphrey, 2012) via contágio emocional, como também pode fazer um melhor uso estratégico de suas emoções para lidar de forma satisfatória com os membros de sua equipa, contribuindo para o equilíbrio entre foco na tarefa e foco nas pessoas (Blake & Mouton, 1987). Nalguns momentos o líder precisará reduzir os impactos deletérios das reações emocionais negativas da sua equipa em casos de mudanças indesejáveis nos processos de trabalho. Em outros poderá fazer melhor uso de suas expressões emocionais positivas para aumentar a autoconfiança e a autoeficácia da sua equipa diante de uma tarefa bastante desafiadora. Líderes, por exemplo, podem aumentar a manifestação do entusiasmo sobre mudanças organizacionais com vistas a aumentar a motivação dos liderados (Côté et al., 2013).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS E SÍNTESE

As exigências atuais e grandes incertezas no ambiente de trabalho exigem do líder um domínio mais amplo sobre a gestão dos processos emocionais, tanto na esfera intrapessoal quanto interpessoal. A IE e a RE apresentam-se como duas competências socioemocionais que podem ajudar o líder a ter maior consciência de suas emoções, além de reconhecer e lidar de forma adequada com o contexto social do ambiente de trabalho.

Os ganhos do desenvolvimento de competências socioemocionais nos líderes podem se fazer notar no desempenho da gestão, na qualidade da ambiência organizacional e no bem-estar pessoal dos trabalhadores. As maiores fontes de *stress*, *burnout* e adoecimento no trabalho estão relacionadas aos conflitos interpessoais (Santos, 2010), especialmente os que envolvem diferenças de hierarquia. Embora a liderança seja reconhecida como um processo de influência social que independe de uma hierarquia formal, em contextos de trabalho o poder de influência é previsto por uma estrutura formal que posiciona as pessoas e demarca os limites de sua influência sobre os outros. Daí a necessidade de se preparar melhor o gestor, para quem é esperado exercer liderança sobre a sua equipa de colaboradores e fazer cumprir os objetivos e metas organizacionais.

Do ponto de vista das políticas de gestão de pessoas o exercício da liderança precisa ser colocado em prática sem que haja consequências nefastas para os liderados, preservando os bons indicadores de ambiência organizacional e qualidade de vida no trabalho. Em momentos de crise econômica e de mudanças e ruturas organizacionais são os gestores de nível médio, no exercício de sua liderança, que podem estimular ou atenuar impactos danosos aos outros trabalhadores. O desenvolvimento de competências socioemocionais contribuiria tanto para preservar o seu bem-estar pessoal quanto o dos seus colaboradores, concomitantemente à implantação de mudanças irreversíveis.

Um destaque especial foi dado à aprendizagem experiencial (Kolb, 1984), por se acreditar que o caminho metodológico mais promissor para o desenvolvimento de competências socioemocionais é o de potencializar a reflexão sobre a experiência no trabalho, visto que o futuro gestor traz consigo um repertório de gestão emocional incorporado ao longo de seu processo de socialização. A autotransformação do líder será uma consequência da qualidade deste processo de aprendizagem com a ampliação do seu repertório de competências socioemocionais, e sua capacidade de aplicá-lo em situações diversas, semelhantes ou não.

Por fim, o grande ganho do desenvolvimento de competências socioemocionais de líderes recai no reconhecimento de que quando os líderes gerem suas emoções e fazem melhor uso de sua inteligência emocional para perceberem, compreenderem, expressarem e usarem as emoções, conseguem ajustar as suas respostas emocionais ao contexto, exercendo um estilo de liderança transformacional.

Investir em programas de capacitação de líderes apoiados em evidências na literatura, certamente ajudará na formação de líderes com valores e princípios compatíveis com a liderança transformacional e servidora, assegurando, tanto a preocupação com o desenvolvimento e aprimoramento humano no trabalho, quanto na difusão de padrões ético-morais de condutas no trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review Psychology*, 60, 421-449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Bass, B., & Avolio, B. (1997). *Full range leadership development: Manual the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Beal, D. J., & Trougakos, J. P. (2013). Episodic intrapersonal emotion regulation: Or, dealing with life as it happens. In A. A. Grandey, J. M. Diefendorff, & D. E. Rupp (Eds.), *Emotional labor in the 21st century. Diverse perspectives on emotion regulation at work* (pp. 31-56). New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.
- Bendassoli, P. F., Magalhães, M. O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 413-449). Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Bisquerra, R., & Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación*, 21(10), 61-82. Tomado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2007numero10-823/Documento.pdf>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1987). *O Novo grid gerencial*. São Paulo, Brasil: Pioneira.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2002). Agrupando as competências da inteligência emocional: Visões do Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. Parker (Eds.), *Manual de inteligência emocional: Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho* (pp. 252-265). Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review Psychology*, 53, 279-307. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135156
- Chang, J. W., Sy, T., & Choi, J. N. (2012). Team emotional intelligence and performance: Interactive dynamics between leaders and members. *Small Group Research*, 43(1), 75-104. doi:10.1177/1046496411415692
- Chi, N-W., & Ho, T.-R. (2014). Understanding when leader negative emotional expression enhances follower performance: The moderating roles of follower personality traits and perceived leader power. *Human Resource Management*, 67(9),1-22. doi: 10.1177/0018726714526626
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *Annual Review Psychology*, 1(16), 1-16. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233.

- Côté, S., & Hideg, I. (2011). The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence. *Organizational Psychology Review*, 1(1) 53-71. doi:10.1177/2041386610379257
- Côté, S., Van Kleef, G. A., & Sy, T. (2013). The social effects of emotion regulation in organizations. In A. A. Grandey, J. M. Diefendorff, & D. E. Rupp (Eds.), *Emotional labor in the 21st Century. Diverse perspectives on emotion regulation at work* (pp. 79-100). New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.
- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behavior. *Personality and Individual Differences*, 36, 1.443-1.458. doi:10.1016/S0191-8869(03)00240-X
- Fenton-O’Creevy, M., Soane, E., Nicholson, N., & Will-man, P. (2011). Thinking, feeling and deciding: The influence of emotions on the decision making and performance of traders. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1.044-1.061. doi: 10.1002/job.720
- Fiori, M. (2009). A new look at emotional intelligence: A dual-process framework. *Personality and Social Psychology Review*, 13(1), 21-44. doi: 10.1177/1088868308326909
- Fragoso-Luzuriaga, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales em educación superior, ¿un mismo concepto? *Universia*, 16(6), 110-125.
- French, J. R., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Gondim, S. M., Loiola, E., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Emoções e aprendizagem em contextos sociais: Aspectos conceituais. In S. M. Gondim & E. Loiola (Orgs.), *Emoções, aprendizagem e comportamento social: Conhecendo para melhor educar em contextos escolares e de trabalho* (pp. 17-51). São Paulo, Brasil: Casa do Psicólogo.
- Gondim, S. M., Morais, F. A., & Brantes, C. (2014). Competências socioemocionais: Fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14(4), 394-406. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n4/v14n4a06.pdf>
- Greanleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Gross, J. J. (2013a). Emotion regulation: Taking stock and moving forward. *American Psychology Association*, 13(3), 359-365. doi:10.1037/a0032135
- Gross, J. J. (2013b). Conceptualizing emotional labor: An emotion regulation perspective. In A. A. Grandey, J. M. Diefendorff, & D. E. Rupp (Eds.), *Emotional labor in the 21st century diverse perspectives on emotion regulation at work* (pp. 288-293). New York, NY: Routledge.
- Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26(1), 1-26. doi:10.1080/104784X.2014.940781

- Grunes, P., Gudmundsson, A., & Irmer, B. (2013). To what extent is the Mayer and Salovey (1997) modelo of emotional intelligence a useful predictor of leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions? *Educational Management Administration Leadership*, 42(1), 1-25. doi: 10.1177/1741143213499255
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17. doi:10.1177/1548051809350894
- Haver, A., Akerjordet, K., & Furunes, T. (2013). Emotion regulation and its implications for leadership: An Integrative review and future research agenda. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 287-303. doi:10.1177/1548051813485438
- Humphrey, R. H. (2012). How the leaders use emotional leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 740-744. doi:10.1002/job.1791
- Hunt, J. B., & Fitzgerald, M. (2013). The relationship between emotional intelligence and transformational leadership: An investigation and review of competing claims in the literature. *American International Journal of Social Science*, 2(8), 30-38. Retrieved from: [http://www.aijssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_8\\_December\\_2013/4.pdf](http://www.aijssnet.com/journals/Vol_2_No_8_December_2013/4.pdf)
- Jarvis, P. (2006). *Towards a comprehensive theory of human learning*. New York, NY.: Routledge.
- Jiang, J. Y., Zhang, X., & Tijosvold, D. (2013). Emotion regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 714-734. doi: 10.1002/job.1834
- Kafetosis, K., Nezelek, J. B., & Vassilakou, T. (2012). Relationships between leaders' and subordinates' emotion regulation and satisfaction and affect at work. *The Journal of Social Psychology*, 152(4), 436-457. doi:10.1080/00224545.2011.632788
- Kolb, D. (1984). The process of experiential learning. *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299. <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298. doi:10.1016/S0160-2896(99)00016-1
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *The Annual Review of Psychology*, 59, 507-536. doi:10.1146/annurev.psych.59.103006.093646
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2012). The validity of MSCEIT: Additional analyses and evidence. *Emotion Review*, 4(4), 403-408. doi:10.1177/1754073912445815
- Mendonça, J. R., & Dias, S. M. (2006). De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: Uma discussão sobre poder e influência social. *Cadernos EBAPE. BR*, 4(4), 1-19. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4998>

- Mutti, C., Alvim, S., Loiola, E., Gondim, S. M. G., & Borges-Andrade, J. (2015). Aprendizagem experiencial: Articulando cognições e emoções para aprender a trabalhar. In S. M. Gondim & E. Loiola (Orgs.), *Emoções, aprendizagem e comportamento social: Conhecendo para melhor educar em contextos escolares e de trabalho* (pp. 53-87). São Paulo, Brasil: Casa do Psicólogo.
- Nelis, D., Quoidbach, J., Hansenne, M., & Mikolajczak, M. (2011). Measuring individual differences in emotion regulation: The emotion regulation profile-revised (ERP-R). *Psychologica Belgica*, 5(1), 49-91. Retrieved from <http://www.psychologicabelgica.com/articles/abstract/10.5334/pb-51-1-49/>
- Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M., & Hansenne, M. (2009). Increasing emotional intelligence: How is it possible? *Personality and Individual Differences*, 47(1), 36-41. doi: 10.1016/j.paid.2009.01.046
- Osbi, L. C. (2008). *Estratégias de aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais: Um estudo qualitativo* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.
- Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M., & Gross, J. J. (2015). Making the most of our emotions: Integrating emotion regulation and emotional intelligence traditions. *Frontiers in Psychology*, 6, 1-78. doi:10.3389/fpsyg.2015.00160
- Quoidbach, J., & Hansenne, M. (2009). The impact of trait emotional intelligence on nursing team performance and cohesiveness. *Journal of Professional Nursing*, 25(1), 23-29. doi:10.1016/j.profnurs.2007.12.002
- Reis, D. L., Brackett, M. A., Shamosh, N. A., Kiehl, K. A., Salovey, P., & Gray, J. R. (2007). Emotional intelligence predicts individual differences in social exchange reasoning. *Neuroimage*, 35(3), 1385-1391. doi: 10.1016/j.neuroimage.2006.12.045.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional*. São Paulo, Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and Personality*, 9(3), 185-211. Retrieved from [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf)
- Santana, V. S., & Gondim, S. M. (2015). Regulação emocional, bem-estar psicológico e bem-estar subjetivo. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 21(1), 58-68. doi: 10.5935/1678-4669.20160007
- Santos, A. F. (2010). *Determinantes psicossociais da capacidade adaptativa: Um modelo teórico para o eStress* (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, Brasil.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16(1), 126-136. doi:101177/1368430212439907
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Thorsteinsson, E. B. (2013). Increasing emotional intelligence through training: Current status and future directions. *The International Journal of Emotional Education*, 5(1), 56-72. Retrieved from: <http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpccache/ccbf9ed01162a83b1ffc83e981a2d97b.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KNV2KKY2NUQ&Expires=1454589917&Signature=GAB2A6x5MgXTh6LPvW%2BbhC5zOvw%3D>

- Sieling, A. B., Nielsen, C., & Petrides, K. V. (2014). Trait emotional intelligence and leadership in a European multinational company. *Personality and Individual Differences*, 65, 65-68. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.049>
- Sobral, F. J., & Gimba, R. F. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: Um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie* 1(3), 96-121. Recuperado de <http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/6fa0671d790f56cc54e57cb260401a78.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KKNV2KKY2NUQ&Expires=1454625766&Signature=pQvcKhlhxrEku4DdJuPija2vGM%3D>
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood of group members, tone affective group, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp.33-47). Monterrey, CA: Brooks-Cole.
- Thiel, C. E., Connelly, S., & Griffith, J. A. (2012). Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 517-533. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.2005.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. doi: 10.1177/0149206310380462
- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: The emotions as social information (EASI) model. *Current Directions in Psychological Science*, 18(3), 184-188. doi: 10.1111/j.1467-8721.2009.01633.x
- van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., van Kleef, G.A. & Damen, F.J.A. (2008). Leadership, affect, and emotions. In N. Ashkanasy & C. Cooper (Eds.), *Research companion to emotions in organizations* (pp. 465-475). Cheltenham: Edgar Elgar.
- Walter, F., Cole, M. S., & Humphrey, R. H. (2011). Emotional intelligence: Sine Qua Non of leadership or folderol? *Academy of Management*, 25(1), 45-59. Retrieved from: <http://amp.aom.org/content/25/1/45.short>
- Yukl, G., Mashud, R. (2010). Why flexible and adaptative leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93. doi: 10.1037/a0019835

## CAPÍTULO V

# LIDERANÇA AUTÊNTICA: DA CONCEPÇÃO TEÓRICA ÀS IMPLICAÇÕES PRÁTICAS, UMA DISCUSSÃO INTEGRADA

CLARISSA SOCAL CERVO  
CLAUDIO SIMON HUTZ

**Resumo:** Entre as abordagens atuais de liderança positiva, a Liderança Autêntica emerge como o modelo de maior destaque. O seu aporte teórico pauta-se nas capacidades psicológicas positivas, na ética, na transparência e na integridade comportamental do líder. Uma elevada e autêntica envergadura moral conferem ao líder a capacidade de desenvolver os seus colaboradores por contágio emocional. É através da autenticidade que a liderança é praticada e percebida pelos colaboradores e pela organização. O líder autêntico promove relações de transparência e emoções positivas no contexto de trabalho. Considerando estes apontamentos, o presente capítulo discute criticamente os fundamentos teóricos do modelo, focando esta análise nas raízes históricas e na multidimensionalidade da Liderança Autêntica. É igualmente objetivo deste capítulo aproximar o modelo teórico à realidade laboral, uma vez que as discussões sobre o papel das organizações na adoção da prática da liderança autêntica são ainda incipientes. Articulamos, de um lado, as potencialidades e contribuições de uma atuação autêntica por parte dos líderes, por outro, discutimos o impacto e limitações nas práticas administrativas e nas políticas de gestão de pessoas impostas pelo modelo. Por fim, amplia-se o debate sobre os estilos de gestão que viabilizam, reconhecem e desenvolvem a liderança autêntica.

**Palavras-chave:** liderança autêntica; autenticidade; revisão da literatura; gestão de recursos humanos

**Abstract:** Among the current approaches to positive leadership, Authentic Leadership emerges as the most prominent model. That theoretical contribution is marked by the positive

psychological capacities, ethics, transparency and behavioural integrity of the leader. A high moral and authentic stance gives the leader the capacity to develop subordinates through emotional contagion. It is through authenticity that leadership is practiced and perceived by subordinates and the organization. The authentic leader promotes transparent relationships and positive emotions in the work context. Considering these points, this chapter discusses critically the models' theoretical grounding, bearing in mind in that analysis the historical roots and multidimensional nature of Authentic Leadership. The aim was also to bring this theoretical model closer to the real work situation, since discussions on organizations' role in adopting authentic leadership practices are still at an early stage. We articulate the potential and contributions of authentic action by leaders, and also discuss the impacts and limitations on management practices and people management policies imposed by the model. Finally, this article extends the debate on the management styles that make viable, recognize and develop most the practice of authentic leadership.

**Keywords:** authentic leadership, authenticity, literature review, human resources management

## INTRODUÇÃO

A discussão sobre o lado positivo do ser humano ecoou no final do século XX na psicologia. A notoriedade do tema granjeou adeptos entre acadêmicos e profissionais de diversas áreas em todo o mundo. Sob a insígnia da Psicologia Positiva encontram-se investigações sobre características positivas dos indivíduos e os fatores que fazem “a vida valer a pena” (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, p. 5). Esse novo olhar interpretativo a antigos questionamentos, contribui cientificamente para a saúde e o bem-estar dos indivíduos (Luthans & Avolio, 2003).

Segundo Peterson e Seligman (2003), as organizações são, naturalmente, espaços de aplicação dos conceitos da Psicologia Positiva, uma vez que são campos férteis para a expressão das virtudes e forças humanas. De acordo com esta ótica, se é possível compreender os processos de adoecimento de um determinado posto de trabalho/profissão, é passível de se identificar os pontos de fortalecimento da saúde e do bem-estar do mesmo. O olhar para a positividade permite explorar cientificamente como as relações e as organizações podem incrementar sentido à vida, ao trabalho, à convivência e aos afetos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). A tônica está na concepção do potencial humano e engloba atenção aos *facilitadores* (processos, estruturas, métodos), as *motivações* (abnegação, altruísmo) e os *resultados* (vitalidade, relacionamento de alta qualidade) associados aos fenômenos positivos. A aplicação desta abordagem oferece um entendimento de como, e por que, as estratégias organizacionais têm efeitos positivos no comportamento humano no trabalho (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Paralelo a essas contribuições, outro mapeamento relevante na contextualização do presente estudo é a configuração atual do mercado de trabalho e o novo papel que as lideranças assumem (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). Impulsionadas pelas constantes incertezas e crises no contexto econômico, assim como pela necessidade de manter a competitividade e a inovação, as organizações voltam-se para seus líderes na procura de direção, sentido e exemplo (Luthans & Avolio, 2003). Cada vez mais, os profissionais são essenciais para a manutenção da *performance* e sucesso organizacional e, conseqüentemente, o seu bem-estar e motivação são determinantes deste desempenho (Gardner et al., 2011).

A atual configuração do trabalho e a forma de gestão das organizações exigem, muitas vezes, que o profissional oculte a sua personalidade e opiniões, posicionando-se por conveniência e moldando-se de acordo com a situação e as pessoas envolvidas. Este comportamento faz com que se perca a naturalidade e a facilidade de expressão da verdadeira essência de cada um (Vitória, 2010). Dentro deste contexto insurge a figura do líder autêntico, sendo este capaz de liderar assumindo uma postura íntegra, transparente, revelador dos seus próprios valores, crenças e opiniões, contribuindo para a ressignificação do espaço de trabalho e conferindo um direcionamento autêntico aos seus colaboradores (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

O líder autêntico, entre outras características, evidencia um elevado padrão moral de comportamento, promovendo capacidades psicológicas positivas e um clima de trabalho cimentado em pressupostos éticos organizacionais (Walumbwa et al., 2008). Não é desconhecida a realidade em que as organizações, pressionadas pelas demandas de “fazer mais por menores custos”, acabam por transformar o ambiente de trabalho em espaços insalubres, tanto física como psicologicamente. A sobrecarga de trabalho, dificuldade de conciliação da vida pessoal/familiar e profissional, ausência de oportunidades de progressão de carreira, falta de critérios claros de avaliação de desempenho e remuneração ou problemas de comunicação, são alguns elementos organizacionais que podem prejudicar um desempenho saudável do profissional (Vitória, 2010). Para Rego, Clegg, e Cunha (2012), a responsabilidade em estimular e desenvolver ambientes de trabalho positivos, em que os profissionais se sentem respeitados em todas as suas dimensões, é compartilhada entre os líderes e as organizações. Neste sentido, Vitória (2010) refere a importância que, no panorama econômico atual, as virtudes (dos indivíduos e das organizações) podem contribuir para uma maior transparência e autenticidade no contexto de trabalho.

Tendo por base os apontamentos expostos anteriormente, o presente capítulo tem como objetivo discutir criticamente o modelo teórico multidimensional da liderança autêntica, considerando as suas raízes históricas. Adicionalmente, serão discutidas as potencialidades e as contribuições da atuação autêntica do líder, problematizando os

impactos e as limitações concernentes as práticas e políticas de gestão de pessoas impostas pelo modelo. O propósito é oferecer uma visão integrada e crítica da teoria de Liderança Autêntica.

## **LIDERANÇA AUTÊNTICA: UMA ABORDAGEM ATUAL E POSITIVA**

A pressão constante estabelecida no sentido de alcançar os objetivos organizacionais desafiam executivos e gestores a tomarem decisões nem sempre corretas (Gardner et al., 2011). A notificação de fraudes e desvios (na esfera pública e privada), além da gestão irresponsável no que tange a assuntos essenciais como sustentabilidade e responsabilidade social, trazem à tona um estilo de administração desprovido de contornos éticos e padrões morais, carente de um modelo efetivo de liderança (Vilaça, Mónico, & Castro, 2012). Da inconsistência entre discurso e prática vivenciado nos dias atuais, paulatinamente emerge a intolerância a gestões nebulosas e um apelo por melhores níveis de integridade nos espaços de liderança (Sptizmuller & Ilies, 2010).

Como afirmam Sptizmuller e Ilies (2010), a expectativa reside em gestores capazes de conduzir as organizações até um patamar economicamente sustentável e com envergadura ética. Para tal, almeja-se que gestores sejam líderes pelo exemplo, preocupando-se em criar e manter um clima tanto moral e positivo nas organizações, quanto saudável, transparente e íntegro (Vilaça et al., 2012). Já Vilaça et al. (2012) ressaltam a necessidade de robustecer a formação dos líderes para que estes saibam, frente a pressões e contextos extremos, manter uma postura moral e autêntica. Referenciando Vitória (2010), testemunha-se uma tendência nas organizações com a eleição de líderes não pela sua capacidade técnica ou carisma, mas antes, pelo seu caráter. Para Gardner et al. (2011), o líder autêntico transforma-se num modelo a ser seguido, quando consegue refletir compromisso com a integridade, com o desenvolvimento dos seus colaboradores, com o contentamento dos clientes e com a responsabilidade frente ao seu meio. Nesta linha de pensamento, Toor, Ofori, & Arain (2007) sintetizam que a liderança autêntica resulta de um profundo e contínuo processo de autoconhecimento e autorregulação.

### **Teorias influentes no modelo de liderança autêntica**

Concebido por Luthans e Avolio (2003) e, posteriormente, operacionalizado por Walumbwa et al., (2008), o modelo de liderança autêntica tem suas raízes no conceito de autodeterminação de Ryan e Deci (2000), nos trabalhos de autenticidade de Kernis (2003), nos contributos da psicologia positiva de Seligman e Csikszentmihalyi

(2000) e no aporte teórico do comportamento organizacional positivo, preconizado por Luthans (2002). Frente às concepções teóricas sobre liderança autêntica, cabe ressaltar que existe maior convergência entre os conceitos encontrados na literatura do que discordâncias. A tônica comum destas concepções reside no processo de autoconsciência e autorregulação, pilares teóricos da Liderança Autêntica (Gardner et al., 2011). Os conceitos influentes na concepção da Liderança Autêntica são pormenorizados nos pontos a seguir, clarificando os fundamentos teóricos do respectivo modelo.

### **Teoria da autodeterminação de Ryan e Deci**

A teoria da autodeterminação de Ryan e Deci (2000) fundamenta-se nos estudos sobre autoestima e condições sociais promotoras (ou inibidoras) das necessidades básicas do ser humano. Esta teoria sustenta o entendimento de autorregulação concebido no modelo de Liderança Autêntica.

De acordo com Deci, Connell, e Ryan (1989), os elementos do contexto social, podem ser vistos como fatores que dão impulso (ou paralisam) as qualidades inatas de autonomia, competência e relacionamento do indivíduo. Ao satisfazer estas demandas básicas, a autoestima eleva-se e multiplicam-se os comportamentos autônomos e de autodeterminação (Ryan & Deci, 2000). Entende-se a autodeterminação quando o indivíduo experiencia possibilidades de escolhas, acionando suas motivações intrínsecas (Ryan & Deci, 2000). Para os autores, os líderes são peças-chave no comportamento autodeterminado de seus colaboradores, ao estabelecerem relacionamentos interpessoais de troca e não de controle, e instigarem a iniciativa e autonomia dos membros da equipa. Tal postura contribui para um funcionamento saudável do grupo e acarreta um reconhecimento mútuo das competências individuais. Quando os líderes investem na autonomia de seus colaboradores, reforçam o sentimento de pertença, atribuindo valor e importância aos comportamentos provenientes da motivação intrínseca do indivíduo (Ryan & Deci, 2000).

### **Teoria da autenticidade de Kernis**

Nesta teoria, o conceito de autenticidade consiste num elevado padrão de autoestima que resulta em autovalorização. Esta integração entre autoestima e autovalorização é permitida quando o *self* é verdadeiramente conhecido e assumido pelo indivíduo (Kernis, 2003). Com base nessa teoria, o funcionamento autêntico do *self* compreende a origem e a base para o repertório comportamental e relacional, sendo o indivíduo valorizado pelas suas características verdadeiras, e não pelo que aparenta aos outros. Para Kernis

(2003), a autenticidade retrata o núcleo do *self*, composto por quatro componentes, a saber: autoconsciência, tratamento imparcial, ação e orientação para relação.

Por *autoconsciência*, brevemente, pode-se delimitar como o conhecimento e a confiança nas próprias motivações, sentimentos e desejos. Esta profunda noção de si, permite aprendizagem sobre os estados emocionais, as potencialidades e as fraquezas pessoais (Kernis & Goldman, 2006). Destacam Vilaça et al. (2012) que a *autoconsciência* facilita a compreensão dos elementos contraditórios do *self* e refletem o comportamento do indivíduo. Tal característica do *self* ajuda o indivíduo a questionar-se sobre si próprio, numa reflexão interna de procura sobre quem realmente se é.

Porém, Kernis (2003) também enfatiza que a autenticidade pressupõe um conjunto de critérios para avaliar e selecionar informações essenciais e relevantes ao *self*, que não prejudiquem ou inibam o processo de autoconhecimento. Este processo denomina-se por *tratamento imparcial* (Kernis, 2003). Segundo o autor da teoria, aplicando este conceito ao contexto organizacional, o líder autêntico exerce, com maior objetividade, a gestão da informação, pois não se influencia por mecanismos protetores do ego.

A *ação* é o terceiro componente da autenticidade e refere-se ao comportamento autêntico propriamente dito. Este comportamento está coerentemente relacionado com as crenças e valores próprios do indivíduo (Kernis, 2003). No entanto, Kernis e Goldman (2006) advertem que a autenticidade pode acomodar algumas sanções sociais. Para os autores, o comportamento autêntico deve ponderar o contexto externo, no intuito de se adaptar a este, mas não se moldando ou seguindo-o cegamente. Por fim, a última característica da autenticidade é a *relação autêntica*. Consiste em dar valor a processos relacionais abertos, sinceros, saudáveis e satisfatórios aos indivíduos. Não há insegurança ou rejeição nestas relações. A relação autêntica, no contexto organizacional, possibilita maior transparência entre líder e colaborador, facilitando o desenvolvimento do autoconhecimento destes.

## Psicologia positiva

Para Seligman e Csikszentmihalyi (2000), até a Segunda Guerra Mundial, a Psicologia tinha três diferentes, mas complementares, propósitos: 1) a procura da cura das doenças do foro mental; 2) o incremento de uma vida mais produtiva para todos e 3) a identificação e o desenvolvimento de talentos. Com o advento do período pós-guerra, o enfoque da investigação e intervenções direcionaram-se no âmbito dos processos patológicos do funcionamento humano. Em 1998, Martin Seligman, relembra que a Psicologia não é apenas o estudo das doenças e disfunções comportamentais, mas também da investigação sobre virtudes e forças. Incita a comunidade científica a alargar

a visão sobre a complexidade do comportamento humano (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Para o mesmo autor, a ciência estará completa ao integrar na investigação polos como saúde *versus* doença, alegria *versus* tristeza, força *versus* fraqueza (Peterson & Seligman, 2003).

De facto, indivíduos com processos psicológicos debilitados procuram corrigir as suas fraquezas, mas além disso, almejam reconhecer e reconstruir as suas forças de modo a encontrar sentido nas suas vidas. Desejam mais alegrias e satisfação e não apenas evitar ou aliviar a tristeza e o sofrimento (Vilaça et al., 2012). A Psicologia Positiva introduz um novo olhar interpretativo sob antigos questionamentos, contribuindo cientificamente para a saúde e para o bem-estar dos indivíduos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Esta área estuda as *experiências subjetivas positivas* (por exemplo: felicidade, gratidão, prazer, bem-estar), os *traços individuais positivos* (tais como: carácter, talento, valores) e as *instituições positivas* (família, escolas, organizações, comunidades, sociedades) que desenvolvem estas características (Peterson & Seligman, 2003).

### **Comportamento organizacional positivo**

A Psicologia Positiva também se reflete na interface com o ambiente de trabalho (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Temáticas como otimismo, esperança, criatividade, *flow*, liderança positiva, felicidade no trabalho apresentam, atualmente, espaço na linguagem científica da área, emergindo em produções académicas (Luthans, 2002). No entendimento de Cameron, Dutton, e Quinn (2003), a psicologia positiva aplicada ao contexto organizacional e do trabalho oferece ampla preocupação instrumental acrescida à teórica. Entretanto, cabe frisar que tal preocupação não é recente no campo dos estudos organizacionais. Já em 1920 investigavam-se possíveis relações entre bem-estar e produtividade dos trabalhadores (Wright & Quick, 2009). Igualmente, Maslow, ao longo dos seus estudos durante a década de 1950, proclamava a necessidade de maior conhecimento sobre a coragem e autoconfiança, como elementos motivacionais dos profissionais (Wright & Quick, 2009).

Denomina-se Comportamento Organizacional Positivo (Luthans, 2002) e Escola Organizacional Positiva (Cameron et al., 2003) o campo de interesse pelos estados positivos individuais e o respetivo impacto no contexto organizacional. Estas respectivas áreas de investigação procuram subsidiar de como a positividade se reflete nas emoções individuais e na performance da organização. Deste modo, promovem estudos sobre a mensuração das capacidades humanas positivas no ambiente de trabalho, formas de desenvolvê-las e gerenciá-las, com vista a melhores índices de eficácia e eficiência (Wright & Quick, 2009).

Como já ressaltado por Cunha, Rego, e Cunha (2007), “seria certamente utópico supor que as organizações podem ser paraísos de felicidade e satisfação – sem sacrifícios, esforços, conflitos e até ódios. Mas também não é sábio supor que têm de ser espaços de angústia, humilhação, stress perverso e competição desumanizada” (p. 24). Neste sentido, Cunha, Rego, e Lopes (2013) salientam nos estudos organizacionais positivos, o foco das forças individuais e coletivas, e complementam que estas forças devem ser desenvolvidas. Para os autores, os espaços laborais são terrenos férteis para forças e fraquezas. O equilíbrio entre a positividade e negatividade deve ser o “norte” dos investigadores e profissionais.

Esta primeira sessão do capítulo apresentou as raízes conceituais bem como as influências da Psicologia Positiva e do Comportamento Organizacional Positivo para o modelo de Liderança Autêntica. A Figura 1 ilustra o caminho teórico percorrido pelo autores Luthans & Avolio (2003), para a formulação do aporte teórico sobre autenticidade na Liderança.

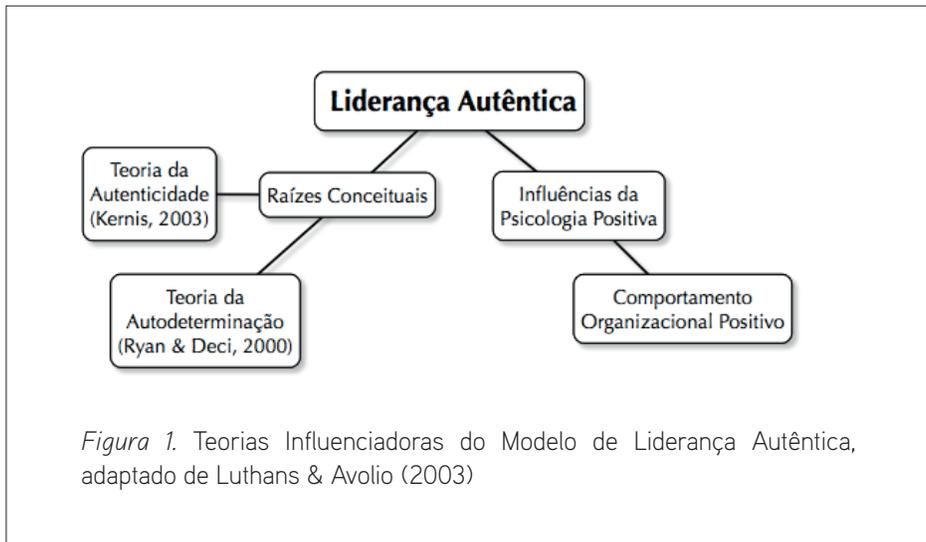


Figura 1. Teorias Influenciadoras do Modelo de Liderança Autêntica, adaptado de Luthans & Avolio (2003)

### Modelo multidimensional de liderança autêntica

Os autores Luthans e Avolio (2003) idealizaram a composição do perfil de um líder autêntico contemplando algumas características. Na primeira, a Liderança Autêntica é

guiada por valores fundamentais e profundos. Estes valores regem os comportamentos e pensamentos do líder, instigando-o a identificar e desenvolver as potencialidades dos colaboradores. A congruência da expressão destes valores fundamentais e as atitudes assumidas pelo líder corresponde ao segundo elemento constitutivo do perfil em questão. A terceira marca do líder autêntico está em assumir as suas vulnerabilidades em frente da sua equipa. Neste ponto, a Liderança Autêntica faz da transparência de dificuldades e pontos fracos um espaço de diálogo e compartilhamento com os seus colaboradores. A quarta propriedade está na capacidade de liderar pelo exemplo e inspiração e não pela coerção ou persuasão. O quinto atributo do líder autêntico é preocupar-se em desenvolver a liderança dos seus colaboradores. Assim, trabalha constantemente o seu autodesenvolvimento, procurando recursos para conduzir este processo com sua equipa.

Por fim, o líder autêntico possui credibilidade, devido à sua postura e valores morais, para lidar com assuntos e dilemas éticos, abordando-os sob diferentes ângulos (Luthans & Avolio, 2003). Tendo estes elementos como base, pode-se compreender que a Liderança Autêntica é um processo sustentado por capacidades psicológicas positivas e por um contexto organizacional qualificado. Resulta em comportamentos de autoconsciência e autorregulação por parte do líder. Este mostra-se mais esperançoso, resiliente, autoeficaz, otimista, transparente e orientado para uma postura ética e moral.

Numa tentativa de complementação às variáveis dispostas por Luthans e Avolio (2003), Walumbwa et al. (2008) acrescentam que o líder autêntico, devido ao seu comportamento, promove um clima de trabalho ético e positivo e instiga o desenvolvimento das capacidades psicológicas positivas dos seus colaboradores. Atua com autoconsciência, com perspectiva moral internalizada, processamento balanceado de informações e transparência enquanto base dos seus relacionamentos. Este conjunto de atitudes compõe quatro dimensões que, para os autores, sedimentam um modelo multidimensional de Liderança Autêntica (Walumbwa et al., 2008). Brevemente, cada dimensão do modelo é qualificada nas suas características e na participação para o desenvolvimento de um líder autêntico.

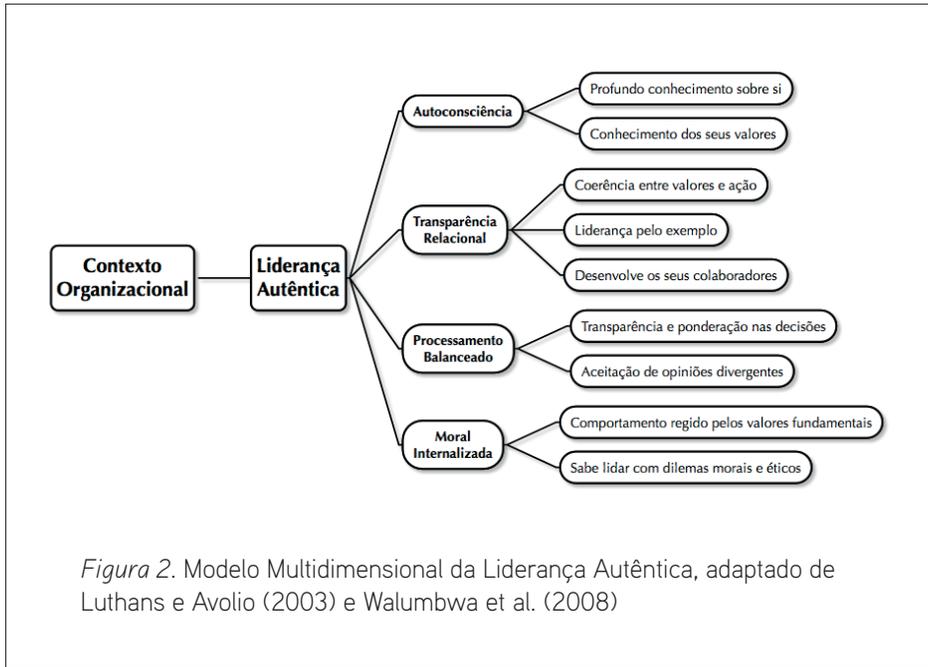
A primeira dimensão, Autoconsciência, volta-se para os conhecimentos de si, os objetivos próprios, os valores, a subjetividade e identidade, o talento e as características únicas dos indivíduos. Refere-se ao sentido atribuído ao mundo e a influência que este processo exerce na percepção de si mesmo (Walumbwa et al., 2008). Compreende a capacidade de *insight* do líder sobre suas potencialidades, motivos próprios, sentimentos, pensamentos, desejos e vontades (Gardner et al., 2011). Também Kernis (2003) salienta que a autoconsciência promove uma melhor compreensão dos pontos fortes e fracos do indivíduo e das múltiplas facetas do *self*. Exige do líder tempo e esforço para conhecer-se, correspondendo a um trabalho de autodescoberta e análise de si e de seu contexto.

O conceito de Transparência relacional, segunda dimensão do modelo, envolve o indivíduo mostrar-se aos outros como verdadeiramente “é”, com as suas qualidades e defeitos. Consiste na exposição do *self* autêntico do líder em detrimento de uma deturpação ou modificação pelo e para o contexto externo (Sptizmuller & Ilies, 2010). A relevância atribuída pelo líder autêntico de expor-se e abrir-se aos outros, eleva os níveis de confiança dos colaboradores e da equipe, acarretando um maior compartilhamento de informações, originando um sentimento de cumplicidade (Kernis, 2003).

O Processamento balanceado é a terceira dimensão do modelo e abarca o reconhecimento, por parte do líder autêntico, da necessidade de ponderação das informações recolhidas antes de se assumir determinado posicionamento ou atitude (Walumbwa et al., 2008). Por compreender que o ser humano é parcial, o líder nesta perspectiva, avalia objetivamente os dados disponíveis, procurando um julgamento justo e o mais imparcial possível. Atua neste processo com receptividade às críticas e solicita opiniões e pontos de vista dos demais, a fim de desafiar seus posicionamentos mais enraizados e profundos, antes de tomar uma decisão (Gardner et al., 2011). Os líderes autênticos são conscientes das suas vulnerabilidades e expõem-nas abertamente aos outros, justamente para fomentar questionamentos e reflexões consideráveis (Luthans & Avolio, 2003).

A perspectiva Moral internalizada, última dimensão do modelo, configura-se como uma forma de autorregulação interna, orientada por princípios e valores morais próprios do indivíduo e que não sofre interferência de outras pressões (exemplo: fatores circunstanciais, demandas organizacionais ou questões da sociedade) (Walumbwa et al., 2008). Esta perspectiva torna-se visível nos comportamentos e atitudes dos líderes autênticos que possuem uma forte correspondência com os padrões morais e os seus valores internalizados (Gardner et al., 2011).

Estes quatro atributos são basilares para o modelo de autenticidade da liderança (Walumbwa et al., 2008), fornecendo ao mesmo o caráter multidimensional do modelo teórico. A Figura 2 sintetiza as quatro dimensões expostas.



Liderar na perspetiva da autenticidade pressupõe empregar um comportamento imbuído de moralidade, vigorando um clima ético e de desenvolvimento das características psicológicas. Esta sinergia acarreta maior autoconsciência, autorregulação e acentuada perspectiva moral (Vilaça et al., 2012). Assenta-se num relacionamento interpessoal de transparência e justiça. O líder ao externalizar a sua autenticidade demonstra abertura na relação com os seus pares, acolhe e partilha informações (mesmo que distintas e divergentes das suas), expõe as suas razões, sentimentos, receios e decisões frente aos diferentes contextos de forma verdadeira. Deste modo, assegura aos seus colaboradores possibilidades de o avaliarem e também de se analisarem e assumirem posturas éticas e morais frente as diferentes situações (Vitória, 2010).

Também Luthans e Avolio (2003) sugerem que as emoções positivas dos líderes autênticos são mobilizadas aos colaboradores a partir do fenómeno de contágio emocional. Este mecanismo é definido pelos autores como a tendência de se experienciar emoções pela percepção da expressão destes estados emocionais noutra pessoa, neste caso o líder. O contágio emocional compreende uma aprendizagem a partir da avaliação que o indivíduo faz da vivência e emoção produzida por outra pessoa. Para Luthans e Avolio (2003), o líder autêntico, pelo contágio emocional, contribui para o desenvolvimento dos processos

de autoconsciência e autorregulação nos seus colaboradores, disponibilizando-lhes novas linhas de pensamento para firmar outras posturas frente a situações de stress e adversidade, criando outros recursos psicológicos, intelectuais e emocionais.

O crescente interesse no modelo de Liderança Autêntica tem sido o foco de investigações científicas ao longo de mais de uma década. Os estudos correlacionam a Liderança Autêntica com diferentes temáticas do comportamento organizacional (Gardner et al., 2011). Os resultados indicam uma contribuição consistente da autenticidade na prática da liderança na interação com os colaboradores (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2014), no desempenho organizacional (Gardner et al., 2011) e, até mesmo, no estímulo ao empreendedorismo e à inovação (Rego et al., 2014).

### **Desenvolvimento da liderança autêntica**

Um elemento polémico do modelo de Liderança Autêntica envolve a possibilidade de desenvolvimento de autenticidade. Não há, na literatura da especialidade, um consenso para este âmbito. Adotando-se a perspectiva de que autenticidade é uma capacidade inata do indivíduo, então o gestor é ou não autêntico (Vilaça et al., 2012) e o contexto não exerce influência. Contudo, os autores admitem que a autenticidade não pode ser trabalhada a partir de metodologias tradicionais como *workshops*, formações, seminários ou leituras prévias (Toor et al., 2007). A expectativa dos investigadores é a de que estratégias de formação venham a contribuir para as reflexões dos líderes sobre o comportamento autêntico (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005). Salientam Vilaça et al. (2012) que autenticidade requer disposição para aprender constantemente sobre si mesmo, o que se torna um árduo trabalho, por vezes enfrentado por poucos.

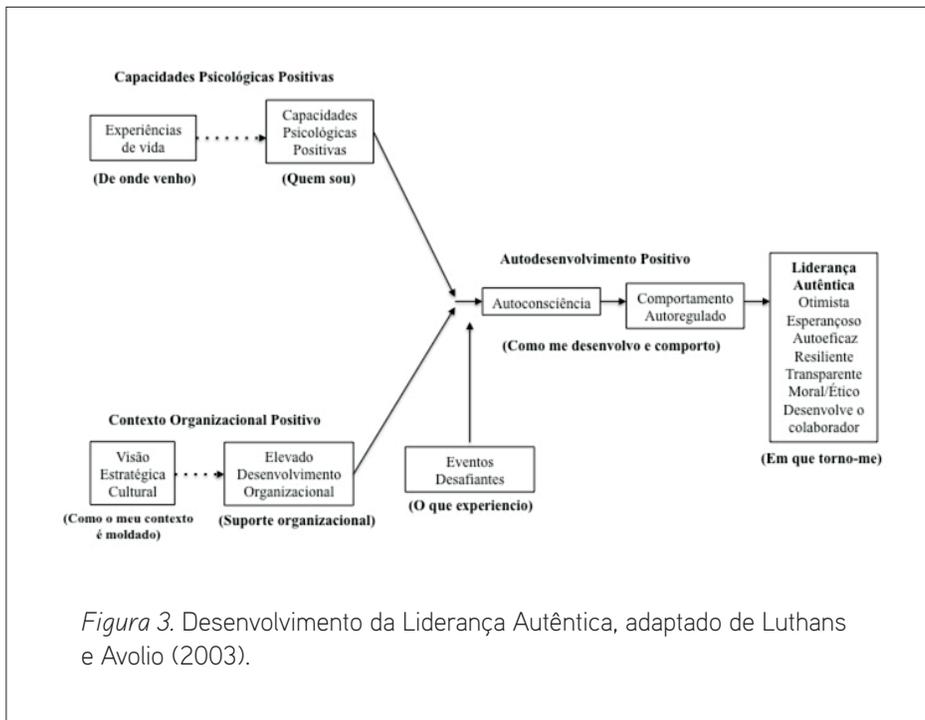
Para Toor et al. (2007) os primeiros passos, no caminho da autenticidade, são dirigidos à autoconsciência, em que valores, crenças e convicções próprias são reconhecidas. Segundo os autores, a autoconsciência é favorecida com as seguintes práticas: 1) procura por *feedbacks* (envolve receber informações e percepções sobre o próprio desempenho); 2) envolvimento na autorreflexão (incremento de um pensamento crítico, resultantes de autoavaliações e *insights*), e 3) envolvimento na auto-observação (observação dos pensamentos, sentimentos e comportamentos próprios).

Concernente ao desenvolvimento da capacidade de processamento equilibrado das informações, Vilaça et al. (2012) destacam que investir na autoconsciência permite aos líderes treinar o seu discernimento frente às percepções e opiniões alheias. Para os autores, é natural os indivíduos relatarem factos e dados sob uma ótica parcial, assim, cabe ao líder identificar estas diversas visões e, pelo confronto adaptativo de pontos de vistas, eleger uma posição alternativa na situação em evidência. Este exercício constante impele o líder a enfrentar a pressão e as influências dos fatores internos e externos.

Concernente aos ensaios sobre a capacidade da transparência relacional, Walumbwa et al. (2008) legitimam que as interações sociais são as bases da Liderança Autêntica. Estabelecer relacionamentos assentes numa base de confiança exige do líder autêntico aprendizagem e o esforço consciente para não encobrir informações aos seus colaboradores. O exercício da Liderança Autêntica carece de uma postura ativa, aberta e disponível aos feedbacks por parte do líder, adotando uma postura congruente entre o discurso e a prática organizacional. Adicionalmente, os autores asseveram que o comportamento moral, promotor da moral internalizada, é resultante de princípios nobres. Por conseguinte, cabe ao líder autêntico defender e agir sobre assuntos de elevado padrão moral.

Para Cooper et al. (2005), são as experiências vividas no núcleo familiar, e as de vida em geral, que permitem a consolidação de valores morais e éticos como regentes das atitudes dos indivíduos. Estas fornecem um repertório de respostas comportamentais de adaptação às situações concretas que não diminuem a expressão da autenticidade, pelo contrário, reforçam a mesma. Concluem que autenticidade é uma competência humana, reflexo das vivências e aprendizagens consolidadas e não uma componente de um conjunto universal de estilos e traços.

Corroborando esta linha de pensamento, Luthans e Avolio (2003) delimitam que o exercício da liderança compreende a extensão da própria pessoa, assim, a autenticidade é uma característica em desenvolvimento. Em suma, a Liderança Autêntica corresponde a um exercício pessoal do líder no que tange à consciência e à regulação dos seus comportamentos e sentimentos. Promove, entre outros aspectos, o desenvolvimento das suas capacidades psicológicas positivas, emergindo como exemplo para os seus colaboradores e para a organização em geral. A Figura 3 sintetiza como o desenvolvimento do líder autêntico é preconizado pelo modelo teórico.



## LIDERANÇA AUTÊNTICA E POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

O modelo de Liderança Autêntica é influenciado pela cultura organizacional, pelo contexto e pelas estruturas de poder estimuladas nos espaços organizacionais (Zhang, Everett, Elkin, & Cone, 2012). Para Algera e Lips-Wiersma (2012), o principal desafio do líder autêntico está em alinhar o sistema valorativo da organização aos seus valores e aos dos colaboradores. Para tal, ao adotar uma conduta autêntica, o líder induz a um novo formato de gestão de pessoas e a novas estratégias de gestão nas organizações (Men & Stacks, 2014).

O líder autêntico ao assumir uma transparência relacional com aqueles que interage, fortalece o vínculo de respeito e confiança entre os profissionais (Walumbwa et al., 2008)

Este estilo de relacionamento aberto e próximo fomenta uma cultura organizacional flexível e a um ambiente de trabalho mais propenso a segurança psicológica (Men & Stacks, 2014). Esta prática gerencial do líder autêntico instiga políticas de gestão de

peças mais focadas aos vínculos formados no ambiente de trabalho. Adicionalmente, estimula novas práticas de socialização, inserção e integração dos indivíduos, e destes com a organização (Borgersen, Hystad, Larsson, & Eid, 2014). Para Gardner et al. (2011), a qualidade de autenticidade do líder pode ser compreendida como um recurso desenvolvido e estimulado pela organização que, em conjunto com o Capital Psicológico dos profissionais, torna-se uma estratégia de prevenção de comportamentos contraproducentes e de insatisfação no trabalho.

As constantes mudanças no mundo do trabalho exigem novas competências do líder. Tal realidade decorre porque os profissionais do conhecimento reivindicam um maior compartilhamento das informações e decisões, clareza nas metas, nas decisões e nos objetivos. Ou seja, requerem ser colaboradores através da confiança, da segurança e da empatia (Walumbwa et al., 2008). Desta forma, as organizações devem formular abordagens direcionadas e centradas nos seus profissionais, reconhecendo-os e valorizando as suas contribuições (Borgersen et al., 2014). Para tal, desafiam-se as organizações, atualmente, a acolherem projetos de comunicação interna transparentes, bem como sistemas de recompensas justos. Estas políticas organizacionais configuram uma nova gestão da reputação (Men & Stacks, 2014). Para Men e Stack (2014), a Liderança Autêntica encoraja maior transparência, e os profissionais ao reconhecerem essas práticas, tendem a avaliarmelhor as suas organizações. Corroboram ainda Cunha et al. (2007) de que a política de transparência organizacional permite clarificar as metas, os propósitos e objetivos a todos, centrando as práticas de gestão de pessoas ao nível de desempenho e não de controle.

Para Cunha et al. (2013), quando o líder concita elementos positivos e focaliza as forças de seus colaboradores, tece condições para que ambientes organizacionais positivos sejam construídos. Clarificam os autores “se acreditamos que o talento é um bem escasso, lutamos competitivamente por ele; se consideramos que o talento é abundante, fazemos esforços para desenvolvê-lo e multiplicá-lo” (Cunha et al., 2013, p. 315). De acordo com os autores, a construção de políticas e práticas organizacionais coerentes e promotoras da autenticidade devem atender a três fatores, a saber: 1) a positividade no contexto organizacional é composta pelas virtudes, pelos traços e estados psicológicos positivos dos profissionais; 2) considerando que os traços de um indivíduo são dificilmente mutáveis, as organizações podem aplicar práticas de atração, seleção e retenção de profissionais com os traços desejados e 3) as práticas de gestão e de liderança podem promover os estados psicológicos positivos, como por exemplo o Capital Psicológico.

As organizações que assumem a responsabilidade de gerir os elementos negativos próprios da natureza do negócio, e procuram também ambientes laborais positivos estão, no entendimento de Cunha et al. (2007), mais propensas a estimular a felicidade no trabalho. Na compreensão de Men e Stacks (2014) para criar *performances* sustentáveis, as organizações devem apresentar culturas fundamentadas no respeito, na justiça, no reconhecimento e na

segurança psicológica. Para tal, é preciso que os líderes de todos os níveis hierárquicos sejam comprometidos, facilitando a aquisição e o desenvolvimento de competências na sua equipa. Sublinham Men e Stacks (2014), que as estratégias de gestão de pessoas compreendem a seleção de profissionais adequados ao trabalho e à organização, ajustando as práticas de inserção e de socialização dos mesmos. O reconhecimento das imperfeições por parte da organização favorece a aceitação dos profissionais quanto aos pontos ainda a melhorar. A combinação de práticas positivas (como a de alto desempenho) associadas as ações de orientação humanizada são alicerces para a expressão da autenticidade dos líderes e, também, do contexto organizacional como um todo. Cabe salientar, por fim, que ações humanas desvinculadas de boas práticas de gestão podem resultar em prejuízos financeiros (Cunha et al., 2013). O líder autêntico tem condições, pelas dimensões que o caracterizam, de gerir as informações e sentimentos de seus colaboradores, visando o equilíbrio entre os aspectos positivos e negativos (Gardner et al., 2011; Rego et al., 2012; Walumbwa et al., 2008).

Frente ao exposto, conclui-se que o líder, no exercício da sua autenticidade, instiga e precisa de um contexto laboral distinto do que habitualmente se encontra nas organizações (Cunha et al., 2007). As políticas e práticas de gestão de pessoas são mecanismos valiosos na criação de um ambiente de trabalho positivo. Esta nova perspectiva configura-se num carácter mais contextual do que diretivo, que cria os requisitos necessários para elevar os relacionamentos a uma base humana de respeito e dignidade. Para Cunha et al. (2013), as práticas de gestão voltadas para o elevado desempenho humano e organizacional, resultam num clima organizacional positivo. Como refere Walumbwa et al. (2008), este clima resulta, entre outros elementos, da atuação da Liderança Autêntica.

## CRÍTICAS AO MODELO DE LIDERANÇA AUTÊNTICA

Paralelamente à construção teórica em torno da Liderança Autêntica, críticas foram redigidas com vista a um maior refinamento da teoria. Essas apreciações visam ainda a plena aceitação desta concepção teórica pela comunidade científica (Vilaça et al., 2012). Um dos primeiros pontos de atenção registrados foi de Cooper et al. (2005), que perspetiva como frágil o conceito de Liderança Autêntica. Para os autores, é necessário clarificar a natureza do modelo teórico (se é um traço, um comportamento, uma atribuição, um estado, etc.). Também formulam que a natureza de avaliação da autenticidade deve ser concebida mais cuidadosamente (percepção dos colaboradores; autoavaliação; critérios aplicados pela organização), assim como a categoria em que é medida (frequência, magnitude, etc.). Seguindo o olhar crítico sobre o conceito de Liderança Autêntica, Ford e Harding (2011) afirmam que a autenticidade está relacionada fortemente com o comportamento íntegro. Contudo, para os autores, essa relação ainda não está conceitualmente e empiricamente estabelecida.

Para a consolidação teórica, Cooper et al. (2005) consideram essencial identificar se a característica “autenticidade” pode ser ensinada através de intervenções organizacionais. Este ponto é alvo das atuais críticas direcionadas ao modelo de Liderança proposto por Luthans e Avolio (2003). Para muitos investigadores, oponentes ao conceito em questão, a expressão de uma autenticidade completa, num contexto organizacional, é quase utópica (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Berkovich, 2014; Ford & Harding, 2011). Para Lawler e Ashman (2012) o facto do indivíduo aspirar a ser autêntico já consolida a condição de não o ser, pois o mesmo racionaliza a expressão de sua autenticidade. Nesse sentido, para os autores, o líder não divulga os seus pontos fracos, visto que tal postura o enfraqueceria no contexto organizacional. Assim, os colaboradores conhecem apenas o lado “bonito” do líder, e não a realidade (Lawler & Ashman, 2012).

Acrescem, Ford e Harding (2011), de que a liderança é exercida por alguém também com fraquezas, e esta faceta humana de imperfeição não pode ser ignorada pelos preceitos em que assentam a teoria da Liderança Autêntica. Concernente a possibilidade de desenvolver a autenticidade, destaca-se a crítica proferida por Berkovich (2014). Decorrente do seu trabalho de investigação, o autor pondera que o líder, ao narrar as suas experiências em contexto organizacional, tende a sucumbir às pressões externas e adaptar-se ao evento ocorrido. Para o autor, a supressão de factos reais impossibilita o desenvolvimento da autenticidade a partir do relato das vivências do líder, como formulado por Luthans e Avolio (2003).

Outro elemento alvo de críticas, ao longo destes anos de investigação sobre a Liderança Autêntica, é a influência da cultura na concepção, na expressão e no desenvolvimento da autenticidade (Zhang et al., 2012). Para exemplificar o carácter potencial da cultura na forma de compreensão e expressão da autenticidade, Zhang et al. (2012) realizaram um estudo deste modelo de liderança em organizações chinesas. Os autores identificaram que a principal fonte de autenticidade dos líderes chineses está na relação com os demais. Esta investigação reforça que os elementos culturais e sociais do contexto em análise devem ser contemplados nos estudos da Liderança Autêntica.

Outra investigação em destaque é a realizada por Owusu-Bempah, Addison e Fairweather (2014), que investigaram a percepção de líderes e colaboradores provenientes do Ghana e Nova Zelândia quanto à constituição da autenticidade na liderança. Concluem que o modelo de liderança é idiossincrático, mas com semelhanças entre as duas culturas investigadas. Também Onorato e Zhu (2015) indicam, através do seu trabalho de investigação, que as práticas de liderança autêntica diferem entre os setores industriais distintos que compuseram a amostra analisada.

Constata-se que as críticas e ponderações referentes ao modelo da Liderança Autêntica direcionam-se para a base conceitual do constructo *autenticidade*. A possibilidade de uma conduta autêntica num ambiente organizacional é interpretada por muitos investigadores

como improvável, considerando os conflitos de interesse e as pressões inerentes a qualquer atividade profissional. No entanto, estas mesmas revisões críticas ao modelo de Liderança Autêntica não deixam de ressaltar a autenticidade como uma qualidade, uma característica e uma capacidade humana, construída por cada indivíduo e pelo colectivo. Estes pontos de atenção podem constituir novas linhas de investigação e aprofundamento do modelo teórico proposto.

## SÍNTESE

Tendo em vista a atualidade da Liderança Autêntica e a sua crescente relevância no meio académico, o presente trabalho discutiu, de maneira crítica, os fundamentos, as potencialidades e as contribuições deste aporte teórico na gestão das organizações. Aproximou-se o emergente modelo positivo de liderança de Luthans e Avolio (2003) às novas políticas e práticas de gestão de pessoas.

Entre os pontos elencados, destacamos que a discussão da autenticidade e dos aspectos positivos *não é nova* (Deci et al., 1989; Kernis, 2003; Peterson & Seligman, 2003; Wright & Quick, 2009). Existem na literatura estudos e opiniões controversas quanto à viabilidade da expressão deste traço no ambiente organizacional, como apontam os críticos (Algera & Lips-Wiersma, 2012; Cooper et al., 2005; Ford & Harding, 2011).

Por outro lado, salienta-se a visão de Walumbwa et al. (2008), de que o líder autêntico promove um clima de trabalho ético e instiga o desenvolvimento de seus colaboradores. O seu posicionamento integra uma perspectiva moral internalizada, um processamento balanceado das informações para o processo decisório, e uma transparência relacional. O *líder autêntico* atua mais pelo seu caráter autêntico, em detrimento de sua competência técnica ou carisma (Vitória, 2010). A adoção da conduta autêntica imprime, como discutido anteriormente, um novo formato de gestão e de políticas de recursos humanos voltas à humanização e à dignidade nos espaços de trabalho. Neste sentido, Men e Stacks (2014) sinalizam que o líder autêntico fortalece o vínculo de respeito e confiança entre os profissionais e a organização. De acordo com Gardner et al. (2001), a Liderança Autêntica compreende um positivo, mais ainda longo, caminho a ser percorrido.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Algera, P., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.11.010

- Berkovich, I. (2014). Between person and person: Dialogical pedagogy in authentic leadership development. *Academy of Management Learning & Education*, 13(2), 245-264. DOI:10.5465/amle.2012.0367
- Borgersen, H., Hystad, S., Larsson, G., & Eid, J. (2014). Authentic leadership and safety climate among seafarers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4) 394-402. DOI:10.1177/1548051813499612
- Cameron, K. S., Dutton, J., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship. In: K. S. Cameron, J. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 3-13). São Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 475-493. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.008
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cunha, R. C. (2007). *Organizações positivas* [Positive Organizations]. Lisboa, Portugal: Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 4(31), 313-328. Recuperado de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aps/v31n4/v31n4a01.pdf>
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. Recuperado de [http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1989\\_DeciConnellRyan.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1989_DeciConnellRyan.pdf)
- Ford, J., & Harding, N. (2011). The impossibility of the 'true self' of authentic leadership. *Leadership*, 7(4) 463-479. DOI: 10.1177/1742715011416894
- Gardner, W., Cogliser, C., Davis, K., & Dickens, M. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. DOI:10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26. Recuperado de [http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1207/S15327965PLI1401\\_01?needAccess=true](http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1207/S15327965PLI1401_01?needAccess=true)
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp.283-357). San Diego, CA: Elsevier.
- Lawler, J., & Ashman, I. (2012). Theorizing leadership authenticity: A Sartrean perspective. *Leadership*, 8(4) 327-344. DOI: 10.1177/1742715012444685
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. DOI:10.1002/job.165
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research, 26*(4), 301-324. DOI:10.1080/1062726X.2014.908720
- Onorato, M., & Zhu, J. (2015). The Relationship between authentic leadership and employee job satisfaction: A cross-industry-sector empirical study. *International Leadership Journal, 7*(2), 81-103.
- Owusu-Bempah, J., Addison, R., & Fairweather, J. (2014). Commonalities and specificities of authentic leadership in Ghana and New Zealand. *Educational Management Administration & Leadership, 42*(4), 1-21. DOI:10.1177/1741143213502198
- Peterson, C. M., & Seligman, M. E. P. (2003). Positive organizational studies: Lessons from positive psychology. In K. S. Cameron, J. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp.14-27). São Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Rego, A., Clegg, S., & Cunha, M. P. (2012). The positive power of character strengths and virtues for global leaders. In K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 366-381). New York, NY: Oxford University Press.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research, 67*(2), 200-210. DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.10.003
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilities of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78. DOI:10.1037//0003-066X.55.1.68
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist, 55*(1), 5-14. DOI:10.1037//003-066X.55.1.5
- Spitzmuller, M., & Ilies, R. (2010). Do they (all) see my true self? Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(3), 304-332. DOI:10.1080/13594320902754040
- Toor, S. R., Ofori, G., & Arain, F. M. (2007). Authentic leadership style and its implications in project management. *Business Review, 2*(1), 31-55.
- Vilaça, I., Mónico, L., & Castro, F. (2012). Da espiritualidade organizacional ao capital psicológico individual: Qual o papel da liderança autêntica? *International Journal of Developmental and Educational Psychology, 1*(4), 281-289.
- Vitória, A. T. (2010). *Liderança autêntica, emoções positivas e empenhamento: Estudo empírico* (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Portugal. Recuperado de <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1819/1/2010001693.pdf>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126. Recuperado de <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1021&context=managementfacpub>

Wright, T. A., & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: Great than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 147-159. DOI:10.1002/job.582

Zhang, H., Everett, A., Elkin, G., & Cone, M. (2012). Authentic leadership theory development: Theorizing on Chinese philosophy. *Asia Pacific Business Review*, 18(4), 587-605. DOI:10.1080/13602381.2012.690258

## LEITURAS RECOMENDADAS

Caso o leitor tenha interesse em aprofundar os seus conhecimentos sobre Liderança Autêntica, recomenda-se a leitura da seguinte secção.

George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129-138.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-261). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.



## CAPÍTULO VI

# ORGANIZAÇÕES ESPIRITUAIS E LÍDERES AUTÊNTICOS: O IMPACTO NO CAPITAL PSICOLÓGICO DOS TRABALHADORES

ISABEL VILAÇA  
LISETE DOS SANTOS MÓNICO

**Resumo:** O presente estudo insere-se no movimento da psicologia positiva, articulando-se em torno de três conceitos centrais: espiritualidade organizacional, capital Psicológico e liderança autêntica. Procurando-se analisar os efeitos da espiritualidade organizacional e liderança autêntica no capital psicológico, 710 trabalhadores responderam ao questionário ELC, composto por três escalas: Espiritualidade Organizacional (Rego, Souto, & Cunha, 2007), Authentic Leadership Questionnaire (Walumbwa et al., 2008) e PsyCap Questionnaire (Luthans et al., 2007). A investigação submeteu um modelo concetual a análise por equações estruturais. Os resultados obtidos revelam que a espiritualidade organizacional e a liderança *autêntica se associam em 39,6% e que ambas apresentam uma aptidão preditiva do capital psicológico de 38,4%* (Vilaça, Mónico, & Castro, 2012). *No entanto, as características de autenticidade dos líderes não exerceram influência no capital psicológico.*

**Palavras-chave:** espiritualidade organizacional; liderança autêntica; capital psicológico positivo

**Abstract:** This study is part of the movement of positive psychology, articulating around three core concepts: organizational spirituality, psychological capital and authentic leadership. Trying to analyze the effects of organizational spirituality and authentic leadership on the psychological capital, 710 workers answered the ELC questionnaire: Organizational Spirituality (Rego, Souto, & Cunha, 2007), Authentic Leadership Questionnaire (Walumbwa, et. al., 2008) and PsyCap Questionnaire (Luthans, et al., 2007). The research submitted a conceptual model to structural equation modelling.

The results obtained reveal that organizational spirituality and authentic leadership have a mutual influence of 39.6% and that organizational spirituality, when linked to authentic leadership, has a predictive capacity in relation to psychological capital of 38.44% (Vilaça, Mónico & Vicente de Castro, 2012). However, the perception of authentic characteristics of leaders in no way influenced the psychological capital.

**Keywords:** organizational spirituality; authentic leadership; positive psychological capital

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos do século passado, o movimento da psicologia positiva alcançou reconhecimento mundial, traduzido na multiplicação de seguidores, no mundo académico e no contexto organizacional. A psicologia positiva foca-se no homem comum e nas organizações onde ele atua, mas fornece um novo olhar explicativo para questões, que há muito estavam afastadas da investigação científica. Reivindica para o seu campo de estudo o papel das emoções positivas na vida e no trabalho dos indivíduos, sem que isso implique esquecer os aspetos negativos do quotidiano. Ou seja, não recorre a lentes coloridas na observação da realidade, procurando dar destaque ao que de mais brilhante caracteriza a vida: aquilo que Cunha, Rego e D'Oliveira (2006) chamam o lado solar do ser humano.

Muito se escreveu, durante muitos anos, sobre questões como a desmotivação no trabalho, as repercussões do stresse, a problemática da conciliação trabalho-família, as consequências dos processos de *downsizing* nas organizações e os efeitos dos despedimentos. Porém, até ao dealbar do presente século, escassos foram os trabalhos que incidiram sobre as virtudes das organizações ditas *positivas*", assim como sobre os seus efeitos nos recursos humanos e nos resultados organizacionais (Vilaça et al., 2012).

Inseridos nesta temática global, surgem os três constructos básicos da investigação que se apresenta: são eles o de espiritualidade organizacional (Rego, Souto, & Cunha, 2007), o de capital psicológico positivo (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007) e o de liderança autêntica (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). No domínio da espiritualidade organizacional, a pesquisa tem revelado que os trabalhadores anseiam por oportunidades de trabalho, onde possam revelar o seu eu e onde a atividade profissional seja sentida como significativa. Rego et al. (2007) descrevem esses locais como contextos, onde os indivíduos sentem alegria no que fazem e desenvolvem laços interpessoais fortes, considerando que a sua atividade tem impacto positivo no meio envolvente. Acresce que são organizações onde os trabalhadores sentem que os seus valores pessoais são respeitados e que são concordantes com os da própria organização (Vilaça et al., 2012).

Luthans e colaboradores (2007) têm dado relevância ao apelidado capital psicológico positivo, que consideram ser um recurso organizacional tão ou mais importante do que o capital social ou mesmo o capital financeiro. Os autores defendem a importância do desenvolvimento do otimismo, da esperança, da resiliência e da autoconfiança, nos ambientes de trabalho, na medida em que estes estados emocionais positivos estão associados a um melhor desempenho.

Em 2008, é destacado, por Walumbwa e colaboradores, o papel da autenticidade das lideranças, num mundo empresarial repleto de fraudes e de processos de gestão danosos. A investigação realizada, neste domínio, tem contribuído para evidenciar que a liderança autêntica pode ser um fator decisivo no sucesso, na medida em que contribui para restabelecer o otimismo, a confiança e a esperança, promovendo igualmente a transparência nas relações entre os indivíduos e a ética no clima da organização (Avolio & Gardner, 2005).

Recentemente, estudos empíricos encontraram uma relação positiva entre a espiritualidade organizacional e diferentes indicadores, tais como a produtividade (Usman & Danish, 2010), o comprometimento com o local de trabalho (Rego & Cunha, 2008) e o envolvimento e satisfação com o cargo desempenhado (Noor & Arif, 2011). Assim, por um lado, sendo a espiritualidade promotora de satisfação e de comprometimento organizacional, é de supor que, quando os trabalhadores avaliam as organizações como espirituais, aumente o seu nível de alegria, de otimismo e de esperança e se acentue a sua resiliência face aos obstáculos (ou seja, se verifique um incremento no capital psicológico individual). Com efeito, estudos experimentais demonstram que a liderança autêntica contribui para um aumento da satisfação dos trabalhadores (Walumbwa et al., 2008), para além de promover o capital psicológico dos recursos humanos das organizações (Walumbwa, Luthans, Avey, & Oke, 2009).

Sendo a profissão uma atividade fulcral, nos tempos atuais, pretendemos neste estudo investigar em que medida a autoperceção das características do ambiente de trabalho e da(s) chefia(s) direta(s) influenciam as aptidões psicológicas positivas dos trabalhadores. Mais concretamente, procurou-se determinar a forma como as cinco dimensões que caracterizam a espiritualidade organizacional e as quatro que descrevem a liderança autêntica se interrelacionam, e em que medida os líderes autênticos e os ambientes espirituais contribuem para reforçar as capacidades psicológicas positivas dos membros organizacionais, ou seja, o capital psicológico positivo.

## **ESPIRITUALIDADE ORGANIZACIONAL**

O tópico da espiritualidade, no local de trabalho, tem sido focado em anos recentes (Poole, 2009), multiplicando-se as referências ao conceito na literatura da área, apesar

de muitas das vezes ele ser abordado como equivalente à espiritualidade religiosa (Rego et al., 2007). Espiritualidade organizacional e espiritualidade, no sentido religioso, diferenciam-se consideravelmente, visto que a espiritualidade não depende da religião (Neal, 2013). Enquanto a religião surge sempre associada a uma série de ritos e rituais particulares, a espiritualidade presume que, no ser humano, existe algo de sublime e venerável, mas que não é dogmático ou exclusivo (Marques, Dhinam, & King, 2005). Por um lado, a espiritualidade individual tem surgido como resposta à hipervalorização do dinheiro e como uma via alternativa para lidar com os receios associados às pressões do mundo laboral. Por outro, a espiritualidade, no domínio do mundo do trabalho passou a descrever contextos organizacionais com características humanistas, onde é possível criar condições de alinhamento entre os objetivos da organização e os do próprio indivíduo. O conceito refere-se, portanto, a estruturas organizacionais mais saudáveis e inspiradoras, onde os colaboradores podem encontrar um trabalho com significado, onde existem líderes que atuam norteados por valores sólidos e onde se encontra um sentimento de ligação entre todos (Poole, 2009). Falamos, assim, de locais de trabalho que se podem descrever como sendo “mind-enriching, heart-enriching, soul-satisfying and financial rewarding [enriquecedores do espírito e do coração, enaltecendo o ânimo e financeiramente gratificantes]” (Marques et al., 2005, p. 82).

Apesar deste esforço de clarificação concetual, definir o que é a espiritualidade organizacional é, de facto, uma tarefa difícil. Como refere Kinjersky (2013) “spirit(uality) at work is something like love; we all know what it is but find it difficult to define and even harder to measure (a espiritualidade no trabalho assemelha-se ao amor; todos sabemos o que é mas é difícil de definir e ainda mais de medir)” (p. 383). Assim, não obstante este acentuado interesse no tema, tal não significa que exista unanimidade na comunidade científica quanto ao seu significado. De todo o modo, na generalidade das conceções, a espiritualidade organizacional refere-se a locais de trabalho que satisfazem o sentido de propósito dos colaboradores, lhes possibilitam um sentimento de ligação aos outros e lhes proporcionam consistência entre os seus valores e os da organização. A espiritualidade nas organizações é, desta forma, constituída por um ambiente de trabalho, onde os colaboradores executam tarefas geradoras de alegria e de significado, no âmbito de um grupo, onde subsistem laços entre todos e num contexto que respeita e aceita a vida interior de cada membro (Rego & Cunha, 2008).

A verificação de que existe uma relação positiva entre a espiritualidade e os resultados organizacionais (Marques et al., 2005; Usman & Danish, 2010) tem suscitado a adesão de muitos gestores e encorajado a adoção de novas práticas no mundo organizacional. Os dados encontrados associam as organizações espirituais a uma menor taxa de rotação de pessoal (Marques et al., 2005), a um maior comprometimento afetivo com o local de trabalho (Khanifar, Jandaghi, & Shojaie, 2010; Rego & Cunha, 2008; Rego et al., 2007), a

uma maior satisfação com a função desempenhada (Noor & Arif, 2011) e a um acréscimo dos comportamentos de cidadania organizacional (Rastgar, Zarei, Davoudi, & Fartash, 2012).

A convergência destes dados permite tornar claro que os climas organizacionais com características espirituais ajudam a acentuar a ligação dos indivíduos ao seu trabalho e que esta ligação tem como resultado um nível de desempenho individual e coletivo acrescido (Vilaça et al., 2012). Estas conclusões contribuem para a legitimação do papel da espiritualidade, na área de gestão, tal como já tinha sido feito noutros domínios, nomeadamente o clínico. Levar a espiritualidade para o mundo do trabalho passou, então, a ser preocupação de quem gere, o que implica, em muitos casos, a transformação da cultura interna e a adoção de práticas e políticas mais humanistas na gestão das pessoas. Esta nova cultura organizacional privilegia a existência de líderes inspiradores, de climas íntegros, de sentido de comunidade entre os colaboradores e de oportunidades de desenvolvimento do potencial individual (Kinjerski, 2013).

Entre as várias características das organizações espirituais, Neal (2013) destaca quatro. São elas: a preocupação pela sustentabilidade do planeta, a responsabilidade social, o forte compromisso com a comunidade e a adoção de processos de tomada de decisão focados no bem comum, e não na maximização do lucro a curto prazo.

## CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO

O constructo de capital psicológico positivo surgiu no movimento da psicologia positiva que, como referido anteriormente, tem procurado desenvolver evidência científica que contribua para melhorar a vida dos indivíduos, das comunidades e das organizações. Este desígnio parte da crença, partilhada entre os adeptos do movimento, de que o ser humano “strive to lead meaningful, happy, and good lives (se esforça por viver uma vida com significado, feliz e boa)” (Donaldson, Dollwet, & Rao, 2015, p. 185).

No domínio organizacional, salientam-se duas áreas de estudo focadas na análise dos processos psicológicos positivos em contexto organizacional. Da Universidade de Michigan resulta a primeira dessas áreas, conhecida como *positive organizational scholarship* (POS), com o propósito de reconhecer os fatores que levam as organizações e os colaboradores a desempenhos de alto nível. A segunda, referida na literatura como *positive organizational behavior* (POB), surge no seguimento da investigação feita pela Universidade de Nebraska e pelo Instituto Gallup de Liderança e foca-se nas aptidões positivas que podem ser alvo de processos de desenvolvimento. Fred Luthans é o autor de referência na investigação em torno do *positive organizational behavior*, definindo-o como o campo de estudo das capacidades humanas positivas suscetíveis de mensuração, gestão e melhoria, com objetivos de impacto no desempenho da tarefa.

Uma capacidade psicológica pode ser incluída no POB se cumprir cinco critérios: (a) ser positivamente orientada; (b) resultar tanto da teoria, como da investigação empírica; (c) ser um estado (*state-like*) e não um traço (*trait-like*), o que a torna passível de desenvolvimento; (d) ser suscetível de mensuração por meio de instrumentos cientificamente validados; (e) ter impacto no desempenho em contexto de trabalho (Luthans et al., 2007; Luthans et al., 2015). Com base neste conjunto de critérios, é proposto o constructo capital psicológico positivo, que é definido por “*a higher order positive construct comprised of the four-facet constructs of self-efficacy/confidence, optimism, hope, and resiliency* (um constructo de ordem superior composto pelos quatro constructos de autoeficácia/confiança, otimismo, esperança e resiliência)” (Luthans et al., 2007, p. 4), resultando a partir daqui um constructo de segunda ordem, que os autores designam por *PsyCap*. Ou seja, o *PsyCap* é um constructo que integra os quatro fatores sinergicamente (Luthans et al., 2007). Mais recentemente, os autores colocam a possibilidade de abranger, no conceito de capital psicológico, outros recursos positivos, que avaliam como “*highly promising in terms of both their theoretical foundations and potential applicability to the work place* (altamente promissores, tanto em termos das suas fundações teóricas, como na potencial aplicabilidade no local de trabalho)” (Luthans et al., 2015, p. 182). Entre eles estão a criatividade, a gratidão, a espiritualidade e a coragem, longamente abordadas na obra *Psychological Capital and Beyond*, recentemente publicada.

Numa época, em que tanto os líderes como os colaboradores perdem a esperança no futuro e a confiança nas suas aptidões para se manterem competitivos, Luthans et al. (2015) reafirmam a convicção de que o capital psicológico pode ser o elemento diferenciador, para que as organizações consigam responder eficazmente aos estímulos e dificuldades do meio, em que operam. De facto, é impossível ignorar que as alterações constantes no mundo do trabalho obrigam a uma adaptação permanente e que a mutação nos processos de trabalho, nas tecnologias e até no conteúdo funcional levam, em muitos casos, a uma perceção de perda de controlo por parte dos trabalhadores. As debilidades que daqui advêm levam, numerosas vezes, a resultados inferiores em termos de eficácia, a um compromisso menos forte com a organização e até a perturbações na saúde e no bem-estar de muitos trabalhadores (Luthans et al., 2007). Em contraponto, o foco no positivo e no desenvolvimento das capacidades do capital psicológico pode constituir o antídoto para esta situação, conduzindo a uma renovada satisfação profissional dos trabalhadores (Badran & Youssef-Morgan, 2015).

Num período, em que as vozes mais críticas fazem realçar a responsabilidade das entidades empregadoras no bem-estar da força de trabalho e onde a saúde física e mental configuram uma prioridade em muitos países desenvolvidos, os programas de desenvolvimento do *PsyCap* têm conhecido uma aceitação progressiva no mundo académico e no empresarial (Luthans et al., 2015). Como referem Cunha, Rego e Lopes

(2013), para que o patamar de excelência nas organizações possa ser alcançado, as iniciativas que tenham como resultado final a promoção do *PsyCap* ocupam um papel determinante. Com efeito, o capital psicológico positivo poderá ser desenvolvido por meio de ações específicas, com efeitos em cada uma das dimensões (Luthans et al., 2007, 2015). A percepção de autoeficácia, por exemplo, pode ser incrementada, por meio da modelação e da aprendizagem vicariante; a esperança, através de uma definição de objetivos adequados ao trabalhador e à sua função; o otimismo, por meio do incentivo à leniência em relação a experiências passadas, à apreciação do momento presente e à criação de oportunidades no futuro; a resiliência, através de formação e *coaching* e com o apoio de medidas de combate e prevenção do stress. O desenvolvimento do *PsyCap*, no seu todo, pode também ser feito por meio de micro intervenções, desenhadas para serem implementadas em workshops com curta duração.

Diversos resultados organizacionais têm sido associados ao capital psicológico. Realmente, a investigação em torno do *PsyCap* transbordou os muros das empresas privadas, para abranger as instituições públicas, o mundo do desporto, a educação e as organizações do terceiro setor. A maioria das investigações realizadas, na área, insere-se no nível de análise individual, permitindo afirmar que o capital psicológico positivo surge associado a um vasto conjunto de resultados no trabalho, como sejam a produtividade e os comportamentos de cidadania organizacional, e negativamente relacionado com o stress, com as intenções de saída, com o cinismo e com os comportamentos contraprodutivos. Nos últimos anos, tem, também, sido investigada a relação do *PsyCap* com diversos antecedentes, mediadores e moderadores. No que concerne à identificação de antecedentes do *PsyCap*, o clima organizacional é uma das variáveis apontada, constatando-se que “employees who perceive the climate in their organizations to be more supportive may be more likely to experience higher levels of *PsyCap* (os trabalhadores que percecionam um clima organizacional de maior apoio, experienciam níveis mais elevados de *PsyCap*)” (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008, p. 234). Também a autenticidade dos líderes surgiu como antecedente do capital psicológico, numa investigação levada a cabo numa instituição da área financeira (Walumbwa et al., 2009).

## LIDERANÇA AUTÊNTICA

A liderança tem sido um tema recorrente, na literatura e na investigação, na medida em que lhe é atribuído um papel determinante, tanto no desempenho dos indivíduos e dos grupos, como no sucesso e na sobrevivência das organizações. Nos últimos tempos, o tema tem ganho centralidade, principalmente após os escândalos de corrupção e das desastrosas consequências socioeconómicas, que varreram o mundo ocidental, em

anos recentes. A motivação para aprofundar as questões da autenticidade surgiu de várias fontes. Por um lado, numerosas sondagens efetuadas nos Estados Unidos, pela Kennedy Scholl da Universidade de Harvard, evidenciaram um decréscimo acentuado da confiança dos cidadãos nos seus líderes, por outro, tomou-se consciência que as escolas superiores difundiam teorias de gestão profundamente amorais (Luthans et al., 2015). Assim, juntamente com a defesa de uma legislação com carácter mais penalizador para este tipo de situações, muitos começaram a defender a necessidade de reforço na formação dos administradores, fundamentalmente no que diz respeito à ética e à sua aplicação, no contexto organizacional. É nesta sequência que, em 2003, Bill George vem defender que a ação dos líderes deve ser guiada por valores internos, denominando este tipo de liderança como autêntica. Enquanto George se empenhava nesta mudança no mundo empresarial, Luthans e Avolio desenvolviam esforços paralelos no mundo académico. Os autores centravam-se na identificação de um modelo de desenvolvimento de líderes e na necessidade de responder claramente a questões como: o que é, de facto, a liderança autêntica? Como pode ser caracterizada e mensurada? Tem um carácter universal ou é influenciada pelo contexto onde é exercida? É passível de desenvolvimento? Que reflexos tem nos liderados? (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).

Algumas destas questões começam a ser respondidas em 2007, quando Walumbwa e colaboradores validam, com trabalhadores americanos, chineses e quenianos, um questionário para avaliação da liderança autêntica. Com base em literatura anterior, particularmente no conceito de autenticidade desenvolvido por Kernis (2003) e no de autodeterminação de Deci e Ryan (2000), bem como no modelo de Ilies de liderança autêntica (2005), os autores avançam com um modelo de liderança composto por quatro dimensões – autoconsciência, transparência relacional, tratamento equilibrado e moral internalizada – e definida como “a pattern of leader behavior that draws upon and promotes both positive psychological capacities and a positive ethical climate (um padrão de comportamento de liderança que apoia e promove tanto as capacidades psicológicas positivas, como o clima ético positivo)” (Walumbwa et al., 2008, p. 94).

Concetualizada no campo da psicologia positiva, mas com raízes na Antiga Grécia, pode afirmar-se que a liderança autêntica é uma forma de liderança positiva, que tem como cerne a autenticidade e que ocorre quando os sujeitos têm consciência dos seus valores e dos seus pontos fortes e fracos e utilizam esse conhecimento para guiar as suas interações com os outros (Avolio & Walumbwa, 2014). Essa relação é orientada pelo estabelecimento de relações de proximidade com os colaboradores (relação transparente), pela consideração por diferentes perspetivas no processo de tomada de decisão (processamento equilibrado), por uma demonstração de integridade não sujeita a pressões externas (moral internalizada) e por um conhecimento profundo das capacidades, valores e preferências pessoais, ou seja, pela autoconsciência (Walumbwa et al., 2008).

A investigação atual permite-nos realçar que “a substantial body of evidence supporting this four-component model of authentic leadership has been confirmed in a broad range of samples around the globe and in a variety of organizational contexts (um substancial conjunto de provas sustenta que este modelo de quatro componentes de liderança autêntica está confirmado num largo espectro de amostras por todo o mundo e numa grande diversidade de contextos organizacionais)” (Luthans et al., 2015, p. 284). Há, portanto, suficiente evidência de que a liderança autêntica favorece quem trabalha e beneficia os resultados alcançados pelas organizações (Walumbwa et al., 2008; Walumbwa et al., 2009). Em cinco amostras de trabalhadores, em investigações conduzidas, tanto nos Estados Unidos, como na China e no Quênia, Walumbwa et al. (2008) encontraram uma relação positiva entre a liderança autêntica, a satisfação e o desempenho dos colaboradores. Numa outra investigação realizada, numa organização da área financeira, a autenticidade dos líderes surgiu associada positivamente ao capital psicológico e à confiança (Walumbwa et al., 2009). Nos últimos três anos, a investigação mostrou, ainda, que a liderança autêntica potencia a criatividade (Zhou, Ma, Cheng, & Xia, 2014), que é mediadora entre a inteligência emocional dos gestores e o desempenho e os comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores (Kiyani, Saher, Saleem, & Iqbal, 2013) e que funciona como antecedente da inclusão, levando a uma maior perceção de integração (Cottrill, Lopez, & Hoffman, 2014). Em suma, a literatura tem evidenciado diversos resultados do exercício da autenticidade, constatando-se que “the more leaders are seen as authentic, the more employees are likely to identify with them, feel psychological empowered, engaged in their roles, and demonstrate more citizenship-rated behaviors (quanto mais os líderes forem considerados autênticos, mais os trabalhadores se identificam com eles, se sentem psicologicamente poderosos, empenhados nas suas tarefas e evidenciando mais comportamentos de cidadania)” (Avolio & Walumbwa, 2014, p. 343). Os líderes autênticos tendem a ser autoconfiantes e são percecionados como fidedignos e confiáveis. Além disso, eles têm um interesse genuíno em ampliar os pontos fortes dos colaboradores e em alargar as suas formas de pensamento, através da criação de um clima de suporte com características positivas (Avolio & Walumbwa, 2014). Na medida em que têm padrões morais muito elevados e comportamentos íntegros, os líderes autênticos usam o seu exemplo, para levar os seguidores a adotar comportamentos semelhantes. Ou seja, os líderes autênticos apresentam comportamentos congruentes com aquilo que defendem por palavras e, as palavras que proferem, por sua vez, têm origem nos seus valores fundamentais mais profundos. Deste modo, “authenticity involves both owning one’s inner thoughts, beliefs and emotions, and acting in a way that reflects one’s true self – i.e., saying what you really think and feel and behaving accordingly (definem metas altas para si próprios, acolhem e prosperam nos desafios, são altamente automotivados, investem o esforço necessário para atingir os objetivos e, perante obstáculos, perseveram)” (Gardner & Schermerhorn, 2004, p. 271).

As organizações podem beneficiar, como se conclui, se contratarem e desenvolverem competências de liderança autêntica (Cottrill et al., 2014). Todavia, a forma de alcançar a autenticidade não é ainda consensual, dado que se constata que alguns líderes (e.g., Nelson Mandela, Ghandi, entre outros) desenvolvem por si comportamentos de autenticidade, sem precisarem de orientação, ao passo que, outros carecem de apoio para manifestar essa autenticidade, apesar de terem o potencial para o serem. A investigação mostra que os programas tradicionais de formação, como a frequência de seminários e *workshops*, ou a leitura de livros específicos, são insuficientes para desenvolver esta forma de liderança. Alterar comportamentos morais ou éticos profundamente enraizados só é alcançável, através de programas de formação altamente personalizados (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005), ou por meio do esforço e empenhamento no processo de autoconhecimento e de mudança (Avolio & Walumbwa, 2014). Segundo estes últimos autores, a autenticidade pressupõe, portanto, a adoção de hábitos de autorreflexão, o envolvimento na auto-observação e a procura regular de *feedback*. Esse desenvolvimento requer anos de trabalho árduo, mas o retorno pode traduzir-se em resultados significativos, no desempenho dos colaboradores e nos indicadores alcançados pelas organizações.

## MÉTODOS

Partindo das considerações conceptuais anteriormente desenvolvidas e dada a inexistência na literatura da área, à data, de qualquer investigação que avalie a relação entre os constructos apresentados, criámos um modelo que estabelece a relação entre os três e formulámos uma hipótese nuclear para o testar: *A espiritualidade organizacional e a liderança associam-se positivamente sendo preditores do capital psicológico dos colaboradores* (Vilaça et al., 2012).

### Amostra

Para testar a hipótese de investigação foi inquirida uma amostra de conveniência, com um total de 710 indivíduos trabalhadores, 46,5% dos quais do género masculino e 53,1% do feminino e com uma média de idade de 38 anos ( $DP = 10,18$ ). Os inquiridos são maioritariamente trabalhadores por conta de outrem (71% da amostra) e apresentam um nível de antiguidade, nos respetivos locais de trabalho, de aproximadamente 12 anos. Cerca de 40% das habilitações académicas principais situam-se ao nível do ensino secundário. Do total da amostra, 21,8% dos sujeitos ocupam cargos de chefia. No que diz respeito ao salário, 48,6% dos respondentes recebe um vencimento que se situa entre os 501 euros mensais e 1.000 euros, e com vencimentos superiores a 2.000 euros encontram-se 2,9% dos participantes.

## Instrumento

Na presente investigação, foi aplicado o questionário ELC (acrónimo para Espiritualidade, Liderança e Capital Psicológico), que é constituído por quatro secções: na primeira, são apresentados 17 itens para determinação da espiritualidade organizacional; na segunda, 16 para avaliar a autenticidade da liderança; e na terceira, 24 para identificar os níveis de capital psicológico dos elementos da amostra. A última parte do questionário ELC é de caracterização sociodemográfica, permitindo traçar o perfil dos sujeitos em aspetos de natureza pessoal, de identificação das organizações onde trabalham e de caracterização da relação profissional dos respondentes com os respetivos locais de trabalho.

A escala de avaliação das características espirituais das organizações, proposta por Rego et al. (2007), é constituída por 17 descritores, que os autores reuniram em cinco fatores distintos (sentido de comunidade na equipa, alinhamento do indivíduo com os valores organizacionais, sentido de serviço ou préstimo à comunidade, alegria no trabalho e oportunidades para a vida interior). Estes fatores são avaliados pelos sujeitos, através de uma escala de Likert com seis opções de resposta, em que o 1 representa que a frase apresentada é *completamente falsa* na perspetiva do inquirido e que o 6 representa que é *completamente verdadeira* (Rego & Cunha, 2008).

De acordo com os autores, o fator *sentido de comunidade na equipa* estima o espírito de equipa e a existência de um propósito comum. O *alinhamento com os valores da organização* determina a congruência entre os valores do próprio do inquirido e aqueles que ele percebe na organização. O *sentido de préstimo à comunidade* indica a avaliação que o sujeito faz sobre a utilidade do seu trabalho para a comunidade onde a organização presta o serviço. O prazer que o sujeito sente no desenvolvimento das suas tarefas é calculado através da dimensão *alegria no trabalho*. O último fator – *oportunidades para a vida interior* – refere-se à forma como o inquirido avalia o respeito da organização, em relação à sua espiritualidade e aos seus valores pessoais.

Para determinar a liderança autêntica recorremos ao *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008), que é composto por 16 descritores. Para cada um, os respondentes devem indicar a frequência com que a sua chefia direta apresenta o comportamento descrito. Para tal, é utilizada uma escala de cinco pontos, com o 0 a significar *de modo nenhum* e o 4 a significar *frequentemente, se não sempre*. A escala permite avaliar os quatro fatores, que constituem a liderança autêntica: a Transparência relacional, a Autoconsciência, a Moral internalizada e o Processamento equilibrado.

A dimensão Transparência relacional traduz um comportamento de partilha do líder relativamente aos seus próprios pensamentos, pontos de vista e até sentimentos. A dimensão Autoconsciência diz respeito ao autoconhecimento que tem, nomeadamente no que concerne às suas forças e fraquezas, aos seus motivos e às suas emoções.

Esta compreensão de si ajuda-o igualmente a compreender o impacto que tem sobre os seus colaboradores. A *moral* avalia o comportamento geral do líder, que se pressupõe caracterizado por sólidos padrões morais, onde os interesses pessoais não se sobrepõem. Além disso, determina a congruência entre as decisões dos líderes e os seus valores éticos e avalia se essas decisões são alteráveis por pressões sociais ou organizacionais. O *tratamento equilibrado*, por sua vez, avalia a capacidade do líder em analisar, de modo objetivo, a informação pertinente e disponível, antes de qualquer tomada de decisão.

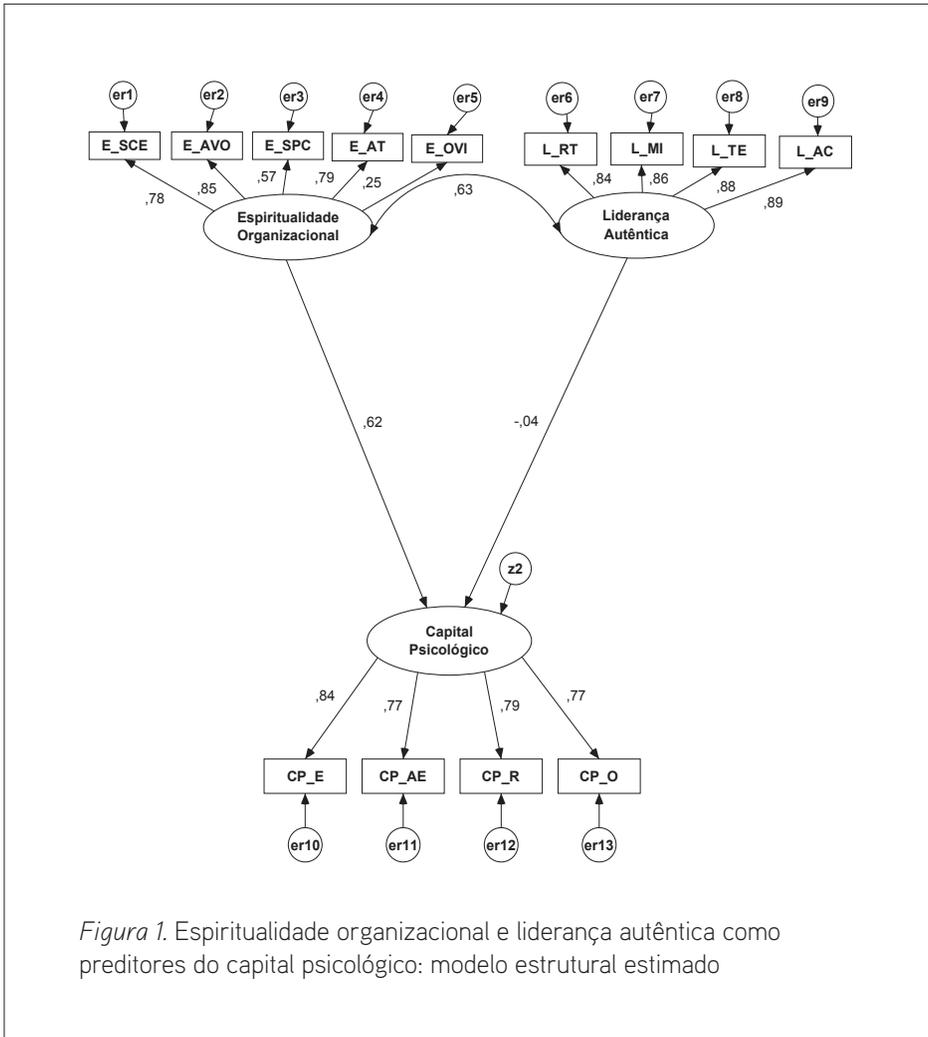
Para avaliar o capital psicológico foi utilizado o *PsyCap Questionnaire* (PCQ; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). A escala é composta por 24 descritores, em relação aos quais os inquiridos são convidados a apontar o seu grau de concordância, por meio de uma escala de Likert (o 1 significa *discordo fortemente* e 6 *concordo fortemente*). O PCQ permite avaliar os quatro fatores constituintes do capital psicológico positivo: a *autoeficácia* (confiança), a *esperança*, a *resiliência* e o *otimismo*.

A *autoeficácia* caracteriza os indivíduos, que normalmente selecionam tarefas desafiantes e que se ajustam adequadamente a situações indutoras de stress. Os indivíduos eficazes são aqueles que “set high goals for themselves, welcome and thrive challenge, are highly self-motivated, invest the necessary effort to accomplish their goals and, when faced obstacles, they persevere (definem metas altas para si próprios, acolhem e prosperam nos desafios, são altamente automotivados, investem o esforço necessário para atingir os objetivos e, perante obstáculos, perseveram)” (Luthans et al., 2007, p. 33). A *esperança*, que não deve ser confundida com o pensamento esperançoso, pode ser descrita como um estado emocional, em que o indivíduo é capaz de definir objetivos, de encontrar os meios para os concretizar e, paralelamente, de se manter motivado, no decurso desse processo. Na atividade profissional, “hopeful employees tend to be independent thinkers and need a high degree of autonomy (trabalhadores esperançosos tendem a ser pensadores independentes e necessitam de um grau elevado de autonomia)” (Luthans et al., 2007, p. 73). A *resiliência* é definida pelos autores como “the capacity to rebound or bounce back from adversity, conflict, failure, or even positive events, progress, and increased responsibility (a capacidade de se reabilitar ou recuperar perante a adversidade, o conflito, o fracasso ou até mesmo perante acontecimentos positivos, o progresso e a responsabilidade acrescida)” (Luthans et al., 2007, p. 112). As pessoas que apresentam níveis elevados de resiliência são mais criativas, têm maior capacidade de lidar com a mudança e são mais perseverantes, quando enfrentam situações difíceis. Finalmente, o *otimismo* é entendido simultaneamente como uma característica cognitiva e como um estado motivacional, que se caracteriza por uma expectativa de alcance de resultados positivos e por uma atribuição causal positiva. Os indivíduos otimistas apresentam níveis motivacionais mais elevados na vida profissional, definem objetivos mais ousados, são mais persistentes quando as dificuldades surgem e olham para os problemas não como obstáculos, mas como ocasiões de superação e de melhoria do desempenho.

A consistência interna das três escalas foi avaliada com recurso ao *alpha de Cronbach*, onde obtivemos um coeficiente de .91 para a determinação da espiritualidade organizacional, de .95 no *Authentic Leadership Questionnaire* e de .92 no *PsyCap Questionnaire*. Com o intuito de certificar a estrutura fatorial que os autores das diferentes escalas propõem, foram realizadas análises fatoriais confirmatórias, que indicam um bom ajustamento, nos três questionários: na escala de espiritualidade, encontramos um valor de CMIN/DF de 4.9, o NFI de .91, o CFI de .93 e o RMSEA é de .07; na de liderança o CMIN/DF é de 7.8, o NFI de .90, o CFI de .91 e o RMSEA de .10; no *PsyCap Questionnaire* o CMIN/DF é de 5.286, o NFI de .84, o CFI de .86 e o RMSEA de .08 (Vilaça et al., 2012).

## RESULTADOS

A hipótese central desta investigação – a espiritualidade organizacional e a liderança autêntica intercorrelacionam-se positivamente na predição do capital psicológico dos colaboradores – foi analisada através do modelo que é apresentado na Figura 1. Submetemos as equações estruturais à análise do programa AMOS, para assim determinarmos o grau de ajustamento do modelo proposto (Vilaça et al., 2012).



O modelo apresenta um bom ajustamento, com um valor de CMIN/DF de 5.0 e de NFI de .94. Por outro lado, o CFI foi de .95. Relativamente ao RMSEA, o valor encontrado foi de .75. Em termos gerais, o modelo obtido mostrou-se ajustado.

Ao determinar a magnitude dos coeficientes de regressão múltipla entre a Espiritualidade organizacional e a Liderança autêntica, que podemos igualmente observar na Figura 1, identificámos um valor de .63, o que nos mostra que as duas variáveis se influenciam

mutuamente em 39,7%. Podemos, também, constatar um coeficiente de regressão  $\beta$  de .62 entre a Espiritualidade organizacional e o Capital psicológico, mostrando que a Espiritualidade organizacional associada à Liderança autêntica apresentou uma capacidade preditiva do Capital psicológico de 38,4%. Numa análise mais fina, quando procurámos apurar o efeito da Liderança autêntica no capital psicológico, constatou-se a inexistência de qualquer tipo de influência significativa. Estes dados permitem compreender que a forma como os trabalhadores percecionam o comportamento de autenticidade dos seus líderes não se relaciona com a forma como avaliam o seu próprio capital psicológico quando, simultaneamente, estão a avaliar as aptidões espirituais da organização onde colaboram (Vilaça, et. al., 2012).

Os dados mostram que, quando as duas variáveis se associam para explicar o capital psicológico, há um predomínio de ligação entre a Espiritualidade organizacional e o Capital psicológico. Quer isto significar que a via de ligação significativa se processa pelo lado da espiritualidade organizacional, não havendo qualquer efeito direto, estatisticamente expressivo, entre a Liderança autêntica e o PsyCap (Vilaça, et al., 2012).

Em síntese, a presente investigação mostra que a Liderança autêntica, quando surge associada à Espiritualidade organizacional, não tem qualquer papel preditivo na variação do *capital psicológico* dos trabalhadores. Este estudo permite concluir, portanto, que são as características espirituais das organizações as grandes preditoras do *capital psicológico* de quem trabalha.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

O presente estudo obedeceu a um objetivo central: compreender em que medida a espiritualidade organizacional, associada à liderança autêntica, se reflete no capital psicológico dos trabalhadores. Globalmente, os resultados a que chegámos sugerem três conclusões a que queremos dar, particular, destaque: 1) um primeiro aspeto diz respeito aos reflexos da espiritualidade organizacional, no capital psicológico de quem trabalha; 2) o segundo evidencia uma dependência mútua entre a espiritualidade organizacional e as características autênticas dos líderes; 3) o último revela que autenticidade do líder tem um ténue impacto sobre o capital psicológico dos inquiridos e que esse fator perde influência quando a liderança autêntica é associada à espiritualidade organizacional (Vilaça et al., 2012).

Um olhar atento sobre estas conclusões permite verificar que, quando os colaboradores percecionam as organizações onde trabalham como tendo um clima com as características descritas no conceito de espiritualidade organizacional, o capital psicológico individual

alcança níveis mais elevados. Esta influência faz-se sentir, fundamentalmente, quando os trabalhadores veem utilidade no trabalho que realizam (sentido de préstimo à comunidade) e quando esse mesmo trabalho é gerador de prazer (alegria no trabalho).

Como já foi focado, a investigação realizada é inédita, no sentido em que não foi encontrada pesquisa anterior a relacionar a espiritualidade organizacional com o capital psicológico. Todavia, há suficiente investigação em áreas adjacentes que torne previsível a relação positiva entre os dois constructos. Em anos recentes, os dados têm vindo a mostrar que a espiritualidade individual se associa a uma maior autoestima, a uma mais acentuada satisfação, a melhores índices de saúde física e também a menor incidência de depressão (Neal, 2013). No campo organizacional, outras investigações têm associado as características espirituais dos locais de trabalho a diferentes resultados, tais como o comprometimento afetivo com as organizações (Rego & Cunha, 2008; Rego, Souto, & Cunha, 2007), a satisfação no trabalho (Noor & Arif, 2011) e o incremento da motivação (Poole, 2009). Demonstrámos, portanto, que os climas organizacionais com características espirituais têm um impacto positivo nos trabalhadores, ao nível da satisfação que sentem, do desenvolvimento de laços mais afetivos com os locais de trabalho e de uma maior motivação. Desta forma, é de supor, como esta investigação permitiu apurar, que o capital psicológico positivo individual apresente também níveis mais acentuados.

Um segundo resultado, que deve ser salientado, refere-se à influência mútua entre a espiritualidade da organização e as características autênticas do líder. Assim verificamos, por um lado, que o líder pode contribuir para a promoção dos fatores espirituais da organização, quando apresenta um comportamento moral (moral internalizada) e quando mostra ter consciência de que o seu comportamento influencia aqueles que consigo colaboram (*autoconsciência*). Por outro lado, quando o líder deteta que há concordância entre os valores individuais e os da organização (alinhamento com os valores organizacionais) e quando os grupos de trabalho são coesos (*sentido de comunidade na equipa*), os seus traços de autenticidade tendem a acentuar-se.

Apesar desta investigação ser inédita, também no cruzamento destes dois constructos, outros estudos (e.g., Avolio & Gardner, 2005) tinham já revelado a interdependência entre as características de alguns ambientes organizacionais e a presença da liderança autêntica. A este propósito Luthans e colaboradores (2007) constataram que é em climas organizacionais pautados pelo apoio mútuo que as características autênticas dos líderes mais se evidenciam.

Por último, a derradeira conclusão, que importa salientar, diz respeito ao fraco impacto que a perceção das características de autenticidade do líder tem no capital psicológico dos trabalhadores. Os resultados obtidos, nesta investigação, mostram que a liderança autêntica pouco influi no capital psicológico dos indivíduos e que essa parca influência

só se manifesta, quando o líder revela ser capaz de tomar decisões imparciais, sem se deixar afetar por qualquer tipo de pressão (tratamento equilibrado). Neste âmbito, e ainda mais relevante, é a conclusão obtida de que, quando a espiritualidade organizacional é associada à liderança autêntica para a determinação da influência que têm no capital psicológico dos trabalhadores, compreendermos que a liderança autêntica perde a capacidade de influenciar e que é a espiritualidade organizacional o verdadeiro fator preditor do capital psicológico dos trabalhadores.

Apesar de Luthans, Youssef, e Avolio afirmarem que “we expect that ALD (authentic leadership development) will drive *PsyCap* growth, and vice versa (esperamos que o ALD (desenvolvimento da liderança autêntica) conduza ao crescimento do *PsyCap* e vice-versa)” (2007, p. 232), os resultados a que chegámos não são concordantes com essa suposição. Avaliada de forma isolada, a liderança autêntica pouco influi no capital psicológico dos participantes do estudo, apenas explicando uma pequena percentagem da sua variabilidade. Além disso, como já foi referido, essa influência é feita unicamente através da dimensão tratamento equilibrado. Este dado vai ao encontro de outras investigações que evidenciam a importância que os trabalhadores dão às questões da justiça, da equidade e do tratamento imparcial. Sem informação suficiente para avaliar a razão exata da pouca influência da liderança autêntica no *PsyCap*, podemos, contudo, especular o motivo, com base em resultados de outras investigações, como a de Gardner e Schermerhorn (2004). Segundo estes autores, a liderança autêntica não influencia diretamente os trabalhadores, só tendo reflexos através do clima que este tipo de liderança desenvolve. Ou seja, dificilmente se pode dissociar o exercício da liderança do clima global da organização. Apesar disto, os dados obtidos reforçam a importância da criação de ambientes organizacionais com características espirituais. São estes ambientes que incrementam a perceção de autoeficácia, acentuam o otimismo e a esperança e reforçam a resiliência com que cada um enfrenta o quotidiano.

Em jeito de conclusão, importa referir que toda a investigação tem limitações. Foi nossa opção desenvolver um estudo de carácter predominantemente quantitativo, mas não podemos deixar de mencionar que esta opção limita a compreensão dos fenómenos. A utilização de métodos quantitativos, limitados, como no caso presente, à análise individual, não contribui para a plena apreensão da dinâmica organizacional. No entanto, são esses mesmos números que permitem afirmar que determinadas características dos ambientes organizacionais são sinónimo de promoção das emoções positivas. Assim, o grande desafio, hoje, colocado às organizações, foca-se na construção de modelos de gestão que, estando orientados para o lucro e para os resultados, saibam também respeitar os indivíduos e preservar, de forma sustentada, o meio envolvente. Com base nos resultados a que chegámos, podemos considerar que esse equilíbrio é fundamentalmente conseguido através de experiências de trabalho significativas para os trabalhadores, desenvolvidas num ambiente com ligações fortes e onde a justiça e a equidade sejam uma prioridade.

## SÍNTESE

O conturbado mundo económico e a globalização dos mercados têm constituído desafios permanentes para as organizações e para os seus trabalhadores. As pressões externas obrigam as organizações a mudanças frequentes, com vista à sobrevivência. Esta realidade coloca grandes desafios a quem trabalha, com consequências a nível do seu bem-estar e da sua saúde. É por esse motivo que os resultados obtidos nesta investigação podem dar mais um contributo, na área da gestão dos recursos humanos. As conclusões realçam que são as organizações com as características descritas no conceito de espiritualidade, que têm um efeito mais positivo na esperança, no otimismo, no autoconceito e na resiliência dos trabalhadores. Atentos a estas conclusões, os responsáveis pela área de pessoal têm, então, argumentos acrescidos para implementar e disseminar culturas internas que favoreçam o clima de inclusão, reforcem os laços interpessoais e acentuem o sentimento de pertença. Estarão, por esta via, a contribuir para o sucesso das organizações onde prestam serviço e para o bem-estar dos trabalhadores que as integram.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.org/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*(6), 801-823. doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2014). Authentic leadership theory, research and practice: Steps taken and steps that remain. In D. D. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*, (pp. 331-356). New York, NY: Oxford University Press.
- Badran, M. A., & Youssef-Morgan, C. M. (2015). Psychological capital and job satisfaction in Egypt. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(3), 354-370. doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0176
- Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing leadership theory and authentic leaders. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 475-493. doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.008
- Cottrill, K., Lopez, P. D., & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *33*(3), 275-292.
- Cunha, M. P., Rego, A., & D'Oliveira, T. (2006). Organizational spiritualities: An ideology-based typology. *Business & Society*, *45*(2), 211-234.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, *4*(31), 313-328.

- Donaldson, S. I., Dollwet, M., & Rao, M. A. (2015). Happiness, excellence, and optimal human functioning revisited: Examining the peer-reviewed literature linked to positive psychology. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*, 10(3), 185-195. doi.org/10.1080/17439760.2014.943801
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.06.004
- Khanifar, H., Jandaghi, G., & Shojaie, S. (2010). Organizational consideration between spirituality and professional commitment. *European Journal of Social Sciences*, 12(4), 558-571.
- Kinjersky, V. (2013). The spirit at work scale: Developing and validating a measure of individual spirituality at work. In J. Neal (Ed.), *Handbook of faith and spirituality in the workplace: Emerging research and practice* (pp. 383-402). New York, NY: Springer
- Kiyani, K., Saher, N., Saleem, D., & Iqbal, M. (2013). Emotional intelligence (EI) and employee outcomes: The mediating effect of authentic leadership style. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 394-405.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238. doi:10.102/job.507
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York, NY: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. New York, NY: Oxford University Press.
- Marques, J., Dhiman, S., & King, R. (2005). Spirituality in the workplace: Developing an integral model and a comprehensive definition. *The Journal of American Academy of Business*, 7(1), 81-91.
- Neal, J. (2013). *Handbook of Faith and Spirituality in the Workplace: Emerging Research and Practice*. New York, NY: Springer.
- Noor, S., & Arif, S. (2011). Achieving job satisfaction via workplace spirituality: Pakistani doctors in focus. *European Journal of Social Sciences*, 19(4), 507-515.
- Poole, E. (2009). Organisational spirituality: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 84, 577-588.
- Rastagar, A. A., Zarei, A., Davoudi, S. M., & Fartash, K. (2012). The link between workplace spirituality, organizational citizenship behavior and job performance in Iran. *Journal of Economics and Management*, 1(6), 51-67. doi: 10.1111/j.1547-5069.2012.01456.x
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75. doi: 10.1108/09534810810847039

- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36.
- Usman, A., & Danish, R. Q. (2010). Spiritual consciousness in banking managers and its impact on job satisfaction. *International Business Research*, 3(2), 65-72. doi: 10.5539/ibr.v3n2p65
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure? *Journal of Management*, 34(1), 89-126. doi: 10.1177/0149206307308913
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B., & Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24. doi: 10.1002/job.653
- Zhou, J., Ma, Y., Cheng, W., & Xia, B. (2014). Mediating role of employee emotions in the relationship between authentic leadership and employee innovation. *Social Behavior and Personality*, 42(8), 1267-1278. doi.org/10.2224/sbp.2014.42.8.1267

## LEITURAS RECOMENDADAS

- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28. doi: 10.1037/a0016998
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. (2010). The additive value of psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452. doi: 10.1177/0149206308329961
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41- 67. doi: 10.1002/hrdq.20034
- Luthans, F., & Avolio, B. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 291-307. doi: 10.1002/job.589
- Miller, D. W., & Ewest, T. (2013). The present state of workplace spirituality: A literature review considering context, theory, and measurement/assessment. *Journal of Religious & Theological Information*, 12(1-2), 29-54. doi.org/10.1080/10477845.2013.800776
- 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.org/10.2753/JMR1536-5433050303
- Spitzmuller, M., & Ilies R. (2010). Do they (all) see my true self? Leader’s relational authenticity and followers’ assessments of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 304-332. doi.org/10.1080/13594320902754040
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B., & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4-13. doi: 10.1002/cjas.175

## CAPÍTULO VII

# LIDERANÇA, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO: VARIÁVEIS MEDIADORAS E MODERADORAS

EVA PETIZ LOUSÃ

**Resumo:** Neste capítulo revemos a literatura sobre a liderança nas organizações, prestando especial atenção à liderança transformacional que se tem revelado eficaz em contextos de grande instabilidade e de mudança. De forma particular, abordamos os componentes da liderança transformacional e o *Full Range Model of Leadership* (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006), os métodos e instrumentos que têm sido utilizados na medição do modelo de liderança transformacional, assim como alguns estudos e variáveis que têm analisado este constructo e a sua eficácia. Finalmente, revemos alguns estudos que se têm debruçado sobre este estilo de liderança na promoção da criatividade e inovação organizacional e os seus efeitos moderadores e mediadores. Discutimos a relevância do estilo de liderança transformacional, no sentido de as organizações desenvolverem estratégias eficazes que lhes permitam competir, crescer e sobreviver.

**PALAVRAS-CHAVE:** liderança; criatividade; inovação; eficácia

**Abstract:** In this chapter we review the literature on leadership in organizations, paying special attention to the transformational leadership that has proved effective in contexts of great instability and change. In particular, we discuss the components of transformational leadership and Full Range Model of Leadership (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006), the methods and tools that have been used in the measurement of transformational leadership model, as well as some studies and variables that have analysed this construct and its effectiveness. Finally, we review some studies that have discussed this leadership style in promoting creativity and organizational innovation and its moderators and mediators effects. We discuss the relevance of transformational leadership style in order for organizations to develop effective strategies that enable them to compete, grow and survive.

**Keywords:** leadership; creativity; innovation; efficacy

## INTRODUÇÃO

A liderança continua a ser um fator de grande importância para o sucesso de qualquer organização. As organizações atuais inserem-se num ambiente complexo, volátil, imprevisível e global, tendo que desenvolver estratégias eficazes que lhes permitam responder às rápidas alterações desse ambiente. A inovação e a criatividade são consideradas fatores importantes que permitem que as organizações atuem de forma proativa, no sentido de crescerem ou, até mesmo, manterem a sua viabilidade. Embora muitas variáveis possam influenciar a criatividade e inovação, a liderança tem sido considerada como um importante fator para estimular e desenvolver uma ação mais criativa e inovadora. Em particular, a liderança transformacional tem sido considerada como mais eficaz, comparativamente a outros estilos de liderança.

Iniciamos o presente capítulo com uma breve revisão em torno do conceito de liderança e alguns dos seus desenvolvimentos ao longo das últimas décadas. Na secção seguinte, apresentamos uma panorâmica sobre o modelo de liderança transformacional, assim como o modelo de liderança de gama completa e os instrumentos que têm sido utilizados para a sua medição. Finalmente, revemos a literatura empírica que tem analisado a relação entre liderança, criatividade e inovação, assim como as variáveis suscetíveis de incrementar, atenuar ou facilitar o impacto da liderança na criatividade e na inovação organizacional.

## LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança nas organizações, desde há várias décadas, tem suscitado interesse como campo da investigação científica, tendo-se desenvolvido em diversas direções. Na atualidade, a multiplicidade de definições, de teorias, de metodologias e de abordagens existentes permitem-nos perspetivar a liderança como um fenómeno de grande complexidade. Apesar da inexistência de uma definição que reúna consenso entre diferentes investigadores, um ponto de convergência é o de conceber a liderança como um processo de influência, motivando outros (membros do grupo) a realizar e a partilhar tarefas, e/ou atividades, e/ou alcançarem objetivos, de modo a contribuírem para o sucesso da organização e dos seus membros (Lousã, 2013). Discute-se, porém, se essa influência advém de uma estrutura formalmente definida, ao nível da atividade de gestão ou chefia (Yukl, 1999) e se é consentida e voluntária por parte das pessoas ou grupos (Lourenço, 2000). Mais recentemente, debate-se se o estatuto e a influência do líder variam em função da cultura dos países ou regiões em que os líderes laboram, podendo, desta forma, contribuir para a eficácia ou ineficácia da organização de que são membros (Dorfman & House, 2004; House & Javidan, 2004). Acerca desta última questão, a

tónica é colocada nas crenças implícitas, convicções e pressupostos dos indivíduos acerca das características, atributos ou comportamentos da liderança (que distinguem os líderes dos seguidores ou os líderes eficazes dos ineficazes) e o modo como as avaliam e lhes atribuem significado e que podem ser partilhados pelos membros da organização ou grupos culturais em que se inserem (House & Javidan, 2004).

A liderança, enquanto processo de influência social, tem sido investigada em diferentes níveis e focos de análise, o que tem contribuído para a diferenciação de teorias e investigação empírica. Este processo pode ocorrer ao nível do indivíduo, díade, grupo ou estratégico e pode ser partilhado dentro de uma equipa de gestão de topo (Avolio, Sosik, Jung, & Berson, 2003). Quanto ao foco de análise, existem teorias mais centradas no líder, outras nos seguidores e outras ainda na relação entre o líder e os seguidores (Den Hartog & Koopman, 2001), envolvendo situações e contextos diversificados. A grande diversidade de investigações sobre a liderança nas organizações pode ser classificada em torno dos estudos, antes e após a década de 80, tal como proposto na revisão da literatura levada a cabo pelos autores acima referidos, em 2001. Temos, assim, três grandes linhas de investigação, prévias à década de 80, cujo referencial teórico coloca ênfase: (1) nos traços e nas características da personalidade associados à liderança; (2) nos comportamentos do líder, nos estilos de liderança e nas dimensões de eficácia, e (3) nos fatores contingenciais em que a liderança é exercida. Outras teorias questionaram a necessidade da liderança, salientando que determinadas variáveis situacionais ou contextuais podem substituir, neutralizar ou potenciar a liderança, como o preconizado pela teoria dos substitutos da liderança (Kerr & Jermier, 1978).

Após a década de 80, novos desenvolvimentos teóricos vieram dar relevo ao modo como certos líderes são capazes de alcançar níveis extraordinários de motivação, admiração, empenho, respeito, confiança, dedicação, lealdade e desempenho por parte dos seus seguidores (Bass, 1999). Outras investigações centraram-se na análise de como os líderes são bem-sucedidos na liderança em organizações ou em pequenas unidades de negócio. Adicionalmente, surgem novos conceitos no âmbito destas abordagens, como “carisma”, “transformacionais”, “transformador”, “visionários” e “líderes” (este último por oposição aos gestores). Por sua vez, a globalização dos negócios, que marcou a década de 90 e a crescente internacionalização das empresas, conduziu à necessidade de se estudar a liderança, dando ênfase ao modo como as culturas de vários países do mundo a influenciam e o seu impacto ao nível da eficácia, tal como está patente no projeto de investigação *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE; Dorfman & House, 2004; House & Javidan, 2004).

O século XXI é marcado por um ambiente de constante mudança, incerteza, exigências e dinamismo, acarretando novos contextos organizacionais que têm colocado novos desafios à liderança nas organizações, exigindo formas de liderança, ou de líderes, com comportamentos mais flexíveis e que facilmente se adaptem a esses ambientes mutáveis

(Avolio et al., 2003). Estas mudanças refletem-se no mercado de trabalho e nas formas de trabalhar, nas exigências laborais de maior flexibilidade nas pessoas, nas equipas e nas organizações; ao nível da qualidade dos produtos e serviços prestados, da satisfação e da produtividade; da crescente pressão para atingir resultados; da necessidade de maior qualificação, responsabilidade, iniciativa, autonomia no trabalho, criatividade e inovação. As organizações têm necessidade de desenvolverem estratégias eficazes que lhes permitam competir, crescer e sobreviver a nível global. O modelo de liderança transformacional (Bass & Riggio, 2006) tem-se revelado eficaz em contextos de grande instabilidade e de mudança, uma vez que dá relevância ao modo como o líder procura motivar e desenvolver os seus subordinados, cria oportunidades, propõe desafios e atinge resultados. Esta temática será desenvolvida ao longo das secções seguintes deste trabalho.

## O MODELO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

A liderança transformacional, comparativamente a outras teorias da liderança (e.g., teoria dos substitutos, teoria caminho-objetivos, teoria da decisão normativa), é considerada como uma abordagem de grande popularidade para a compreensão da eficácia do líder (Lousã, 2013). Revemos em seguida os conceitos de liderança transformacional e transacional, as componentes deste modelo e os métodos e instrumentos que têm sido utilizados, bem como alguns dos resultados da sua eficácia.

### Liderança transformacional e transacional

Em 1978, Burns, a partir da análise de líderes políticos, fez emergir os conceitos de liderança transacional e transformacional como dois estilos de liderança contrastantes (Bass & Riggio, 2006). Em 1985, Bass incorporou estes dois conceitos no desenvolvimento da teoria da liderança transformacional (Bass & Riggio, 2006). Segundo este último autor, os líderes transacionais atuam através da troca de recompensas pelo desempenho dos liderados, ou seja, através de transações, de modo a satisfazer os interesses imediatos dos seus subordinados (Bass, 1999). Assim, este tipo de líder poderá atribuir recompensas financeiras, ou negá-las, consoante o nível de produtividade dos seus liderados seja alto ou baixo, respetivamente (Bass & Riggio, 2006). Já os líderes transformacionais procuram que os seus seguidores desenvolvam as suas próprias capacidades e alcancem resultados excecionais, sendo o seu papel estimular, inspirar e apoiar o crescimento e desenvolvimento dos seus seguidores como líderes, a partir das necessidades individuais de cada um. Sendo assim, o líder transformacional concede um sentido de *empowerment* aos seus seguidores e alinha os interesses e objetivos individuais, do líder, do grupo e da organização (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006). Os

líderes transformacionais desenvolvem a liderança nos seus subordinados. Assim sendo, esta pode ocorrer na organização em diferentes níveis, não sendo uma competência exclusiva das pessoas que ocupam posições de topo (Bass & Riggio, 2006).

A liderança – transaccional e transformacional – é entendida por Bass como distintos processos que podem coexistir num líder (Bass, 1999; Bass & Riggio, 2006). Tal como evidenciado por estes últimos autores, o carisma faz parte da liderança transformacional. Contudo, os autores salientam que é importante diferenciar este conceito do que designam por lado “negro do carisma”. Ou seja, aqueles líderes que inspiram outros para fins destrutivos, egoístas e malévolos. São designados por pseudotransformacionais (inautênticos), em oposição àqueles que, pelas suas qualidades e comportamentos éticos, exemplares e morais, são considerados líderes transformacionais autênticos.

### **As componentes da liderança transformacional e o *Full Range of Leadership Model***

A liderança transformacional é conceptualizada em quatro componentes: a influência idealizada, a motivação inspiracional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada (Bass & Riggio, 2006). A componente de influência idealizada subdivide-se em comportamentos de influência idealizada e atribuições feitas ao líder pelos colaboradores. Os comportamentos de influência idealizada descrevem a importância que o líder atribui à existência de um sentido de missão comum na organização, tendo em conta a dimensão ética e os valores da organização. Assim, a atuação do líder vai no sentido de servir de modelo aos seus liderados. Por sua vez, nos atributos de influência idealizada estão incluídos o carisma pessoal do líder, bem como a confiança, o respeito, a admiração e a identificação dos liderados com líder. Os líderes, deste modo, são percebidos pelos seus colaboradores como detentores de persistência, determinação e de capacidades excecionais. O líder, através da motivação inspiracional, constrói e comunica uma visão inspiradora e atrativa para o futuro, instigando os membros da equipa a comprometerem-se com os objetivos a alcançar e a partilharem dessa visão. Transmite otimismo, entusiasmo, estimula o espírito de equipa e desafia os seguidores com padrões de desempenho elevados. O líder, através da estimulação intelectual, encoraja os seus colaboradores a experimentarem novas formas de abordar situações antigas. Solicita-lhes novas ideias e formas de solucionar problemas, incentivando-os ao espírito crítico. Nunca critica publicamente erros. O líder, com consideração individualizada, atende às necessidades individuais, assim como às circunstâncias de vida de cada colaborador, atua como um mentor ou coach de cada colaborador, promovendo o seu crescimento e a sua autorrealização. Procura incrementar o potencial individual nos seus seguidores e colegas. Adota comportamentos específicos para com cada um dos colaboradores, de acordo com as necessidades individuais de cada um. Por exemplo, a um dá maior autonomia, a outro maior encorajamento, a outro dá tarefas mais estruturadas.

Estas componentes de liderança transformacional integram o modelo de liderança de gama completa - *Full Range of Leadership Model* -, juntamente com as componentes de liderança transacional e de liderança *laissez faire* (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006).

Segundo Bass e Riggio (2006), o líder atua num estilo transacional, ao atribuir recompensas ou corrigir o colaborador, dependendo da adequação do seu desempenho. Os autores descrevem as duas componentes da liderança transacional - recompensa contingente e gestão por exceção (ativa ou passiva) - do seguinte modo:

Recompensa contingente - é uma transação construtiva, segundo a qual o líder procura obter o acordo dos colaboradores para a realização do que deve ser feito com base na negociação e entendimento mútuo, especificando qual a recompensa prevista se o resultado esperado for alcançado. Se a recompensa for um bônus material é transacional, mas pode ser considerada transformacional, caso seja uma recompensa de cariz psicológico, tal como um louvor.

Gestão por exceção - consiste numa transação em que o líder monitoriza o desempenho dos subordinados, podendo ser ativa ou passiva. É ativa se o líder adota ações corretivas, caso os subordinados não alcancem os padrões estabelecidos. É passiva se o líder aguarda que os problemas ocorram para, posteriormente, tomar ações corretivas.

A Liderança *laissez-faire* é um tipo de “não liderança”, ou seja, o líder praticamente, abstém-se de tentar influenciar os subordinados (Bass & Avolio, 1994). Não toma decisões, não assume responsabilidades, sendo, de acordo com a maioria das investigações relativas a este estilo, considerado como o mais inativo e ineficaz (Bass & Riggio, 2006).

Um princípio subjacente ao modelo de liderança de gama completa é o de que cada líder exhibe os estilos - transformacional, transacional e *laissez faire* - a diferentes níveis, atuando em função da situação e das características dos colaboradores (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006; Bruce & Bernard, 2002).

Bass e colaboradores propõem três dimensões que possibilitam analisar o perfil de liderança: uma dimensão respeitante à eficácia da liderança (eficaz e ineficaz), outra dimensão referente ao nível de envolvimento do líder (ativo ou passivo) e, uma terceira dimensão, relativa à frequência com que um líder manifesta determinado estilo de liderança (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006; Bruce & Bernard, 2002). A partir destas dimensões, reconhecem-se dois perfis de liderança contrastantes. O líder que tende a exibir com maior frequência comportamentos de liderança transformacional, com frequência comportamentos de liderança transacional construtiva ou recompensa contingente, com alguma frequência comportamentos de gestão, quer ativa quer passiva e, raramente, comportamentos

de liderança *laissez faire*, enquadra-se num perfil de liderança “ótimo” (“*optimal*”). Contrariamente, aquele que exhibe, frequentemente, comportamentos de liderança *laissez faire* e, em menor frequência, comportamentos de liderança transformacional, tende à ineficácia ou à passividade, enquadra-se num perfil de liderança “mau” (“*suboptimal*”).

## Métodos e instrumentos de medida do modelo de liderança transformacional

Entre os métodos e instrumentos existentes atualmente para medir a liderança transformacional incluem-se questionários, diários, entrevistas e observação (Bass & Riggio, 2006). O questionário de liderança multifator, denominado na língua de origem por *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ)<sup>1</sup>, é o instrumento que mais tem sido utilizado, encontrando-se disponível numa versão para consultores e numa outra para investigadores. A forma de administração permite avaliar a perspectiva do líder, em que este avalia a frequência dos seus próprios comportamentos de liderança, assim como possibilita avaliar a perspectiva dos seus liderados, através das avaliações destes, relativamente aos comportamentos do seu líder. Esta última forma de administração é menos suscetível a enviesamentos, sendo, por isso, preferencialmente utilizada (Bass & Riggio, 2006).

A teoria da liderança transformacional de Bass ressalta que, tanto o estilo de liderança transformacional, como o estilo de liderança transacional, são aplicáveis numa variedade de áreas distintas, tais como na militar, na hospitalar, na indústria e na educação (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Bass & Riggio, 2006). Não obstante, a avaliação do modelo de liderança transformacional e de liderança transacional não é consensualmente aceite na literatura (Antonakis et al., 2003; Rafferty & Griffin, 2004; Yukl, 1999). Com efeito, numa revisão da literatura levada a cabo por Antonakis et al. (2003), estes defenderam que as avaliações de liderança podem ser afetadas pelo contexto no qual a liderança é observada e avaliada, o que pode explicar os resultados inconsistentes que se têm encontrado. Por exemplo, as amostras utilizadas nas diversas investigações para testar os constructos e validar o instrumento não têm sido homogêneas (e.g., diferentes tipos de organizações e condições do ambiente, ou diferentes níveis hierárquicos).

---

<sup>1</sup> A versão atual do questionário multifator é o MLQ (5X), que agrupa três estilos de liderança: liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*. A subescala de liderança transformacional inclui cinco categorias: consideração individual, motivação inspiracional, estimulação intelectual, atitudes de influência idealizada e comportamentos de influência idealizada. A subescala de liderança transacional agrega três categorias: recompensa pelos objetivos atingidos, gestão, por exceção ativo e passivo. Por sua vez, a subescala de liderança de tipo *laissez-faire* engloba a categoria *laissez-faire*. Ao todo são 9 categorias.

Encontramos, na literatura, autores (e.g. Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999) que nos seus estudos utilizaram uma medida global de liderança transformacional e transaccional, enquanto outros autores (e.g. Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Rafferty & Griffin, 2004) desenvolveram dimensões próprias de liderança transformacional e, ainda, outros autores (e.g. Berger, Yepes, Gómez-Benito, Quijano, & Brodbeck, 2011; Yepes, Berger, Quijano, & Gomes 2007) que conceberam uma versão da escala mais reduzida.

Yepes et al. (2007) desenvolveram uma versão da escala num formato mais reduzido cujo objetivo foi, essencialmente, de a integrar juntamente com outros instrumentos inerentes ao modelo de Auditoria do Sistema Humano e, assim, facilitar a sua aplicação nas organizações. Esta escala foi validada por Berger et al. (2011) em quatro países europeus (Espanha, Portugal, Polónia e Reino Unido), numa população de profissionais hospitalares. A versão é composta por dois itens de cada uma das quatro componentes de liderança transformacional (influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada), com um total de oito itens. A escala tem uma estrutura unidimensional e mostrou validade convergente com uma versão espanhola do MLQ (5X).

Também em Portugal têm sido utilizados instrumentos de liderança transformacional em diferentes tipos de organizações, tais como as educacionais, as desportivas, as hospitalares, tendo sido utilizada uma versão unidimensional da escala de liderança transformacional, em organizações empresariais do setor de base tecnológica, assim como de outros setores de atividade (Lousã, 2013).

## **Liderança transformacional e eficácia**

A investigação empírica tem, consensualmente, evidenciado que a componente de liderança transformacional é mais eficaz, comparativamente à da liderança transaccional, quer a nível do desempenho individual, quer da eficácia organizacional (Bass & Riggio, 2006). Na revisão da literatura realizada por Bass e Riggio, em 2006, os autores concluem que a liderança transformacional tem demonstrado um impacto positivo no comprometimento e na lealdade organizacional, bem como na satisfação e bem-estar dos seus membros, comparativamente à liderança não transformacional. No que respeita à relação entre o estilo de liderança transformacional e o desempenho, os autores anteriormente referidos apontam também para uma relação positiva. Distinguem-se, no entanto, formas de se abordar esta relação entre liderança e desempenho. Uma abordagem coloca em relevo o que os líderes fazem, quais são os seus comportamentos adequados ou o modo como tomam as decisões corretas. Outra perspetiva tem evidenciado os resultados dos líderes nos seus seguidores, no grupo, na equipa ou organização. Quanto às medidas de eficácia utilizadas, diferenciam-se as que recorrem à medição das perceções subjetivas dos subordinados, dos superiores e

dos seus pares, relativamente ao desempenho do líder; daquelas que, através de indicadores objetivos, medem a produtividade dos seguidores, os objetivos atingidos e o desempenho financeiro da unidade. Os resultados dos estudos, em diferentes contextos, consensualmente mostram que o desempenho é afetado positivamente pela liderança transformacional, seja medido por critérios subjetivos seja por critérios objetivos. Contudo, esta relação parece ser mais forte quando são utilizadas medidas subjetivas da eficácia do líder, do que quando são aplicadas medidas mais objetivas (Bass & Riggio, 2006; Lousã, 2013).

Nas últimas décadas, os estudos sobre a eficácia dos estilos de liderança têm procurado compreender como é que os líderes desenvolvem os seus seguidores no sentido de estes contribuírem com maior criatividade e, conseqüentemente, maior inovação para a organização em que são membros (Lousã, 2013).

## LIDERANÇA, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

A criatividade e a inovação são consideradas fatores chave para o sucesso das organizações atuais (Gumusluoglu & Ilsev, 2009a; Mumford & Licuanan, 2004). O ambiente dinâmico e competitivo, as rápidas mudanças na tecnologia e as grandes exigências ao nível dos novos produtos e serviços exigem organizações que desenvolvam novas abordagens, que sejam mais atrativas para os seus *stakeholders* e que respondam eficazmente aos desafios com que se deparam. Neste sentido, necessitam de estilos de liderança, não só mais adaptáveis e flexíveis (Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003), mas também, capazes de estimular e apoiar esforços criativos e a inovação organizacional (Lousã, 2013; Mumford & Licuanan, 2004).

Segundo Jung, Chow, e Wu (2003), os líderes que manifestam comportamentos de liderança transformacional permitem que os valores dos seguidores e normas sejam realinhados, facilitam as mudanças, quer a nível pessoal, quer a nível organizacional, e potenciam o desempenho inicial dos seus seguidores. Por sua vez, ao articularem uma visão atraente e de desafio face ao futuro, estes líderes permitem que os membros do grupo trabalhem conjuntamente na consecução dos objetivos e em torno dessa visão. Estes líderes servem como modelos para a inovação, ao manifestarem comportamentos pouco convencionais e criativos. Os comportamentos de motivação inspiracional e estimulação intelectual fornecida pelos líderes podem, igualmente, contribuir para o incremento da inovação organizacional (Mumford, Scott, Gladdis, & Strange, 2002). A motivação inspiracional possibilita que membros de diferentes áreas trabalhem no mesmo sentido, uma vez que partilham uma visão comum do projeto. A estimulação intelectual incentiva a que os membros de áreas distintas desenvolvam novas perspetivas e procurem novas soluções para os problemas e instiga os seguidores a pensarem “fora da caixa” (Jung et al., 2003), o que é importante para a inovação contínua.

O estilo de liderança transformacional tem sido considerado eficaz para promover a criatividade e a inovação em equipes e organizações de investigação e desenvolvimento, em setores de inovação tecnológica, assim como em outros setores de atividade (Lousã, 2013). Numa revisão da literatura, a autora salienta alguns avanços em torno desta temática, apontando que alguns dos resultados obtidos no âmbito das investigações neste domínio têm mostrado um impacto positivo da liderança transformacional, quer ao nível da criatividade, quer da inovação organizacional, embora os resultados nem sempre sejam consistentes. Outros estudos (e.g., Gumusluoglu & Ilsev, 2009a; Wang & Rode, 2010) evidenciaram que diferentes variáveis podem mediar ou moderar esse efeito, quer ao nível individual, quer da equipa, quer ainda da organização.

A investigação empírica produzida neste domínio tem sido diversificada. Alguns estudos no âmbito do impacto do estilo de liderança na criatividade têm sido efetuados em laboratório, no qual os participantes são distribuídos aleatoriamente por diferentes condições e é-lhes solicitado realizar uma tarefa sob determinadas instruções. Por exemplo, é dada aos participantes uma atividade de *brainstorming* para resolverem um determinado problema, em pequeno grupo. As instruções podem ser transmitidas quer utilizando um estilo mais transformacional, quer seguindo um estilo mais transacional. Noutros estudos conduzidos em meio natural, têm sido apresentados questionários com medidas mais perceptivas ou, em alternativa, usadas medidas objetivas disponíveis em arquivo (por exemplo, número de patentes obtidas). As amostras têm sido compostas por estudantes, colaboradores de unidades ou departamentos de organizações, e as unidades de análise situam-se, quer a nível individual, quer grupal, organizacional, ou sociocultural. De um modo geral, os estudos têm combinado os quatro componentes da liderança transformacional num só fator, não permitindo analisar os efeitos dessas componentes na criatividade ou na inovação. Sarros, Cooper, e Santora (2008) procuraram efetuar essa análise, tendo, porém, utilizado a escala de liderança transformacional de Podsakoff et al. (1990) em vez do MLQ (5x).

Entre os estudos que têm investigado o impacto da liderança na criatividade, constatamos que alguns têm evidenciado que o estilo de liderança transformacional tem maior impacto na criatividade do que o estilo de liderança transacional. Encontrámos, porém, resultados inconsistentes relativamente ao efeito da liderança no desempenho criativo dos liderados (Jung et al., 2003) e alguns estudos têm procurado investigar variáveis que possam aumentar, diminuir ou facilitar o impacto dos comportamentos de liderança transformacional na criatividade e inovação.

Apresentamos, em seguida, estudos que têm investigado a influência das variáveis mediadoras e moderadoras, no impacto da liderança na criatividade e/ou na inovação, situando-os a diferentes níveis de análise (individual, equipa e organizacional).

## Fatores mediadores e moderadores de nível individual

Shin e Zhou (2003) mostraram que a motivação intrínseca é mediadora da relação entre a liderança transformacional e a criatividade. Contrariamente, no estudo de Gumusluoglu e Ilsev (2009a), esta variável não mostrou efeitos significativos na relação entre a liderança transformacional e a criatividade. Esse estudo mostrou efeitos mediadores significativos da relação liderança transformacional e criatividade dos subordinados, apenas para o *empowerment*, não se tendo encontrado efeitos significativos para o apoio à inovação.

Herrmann e Felfe (2013) analisaram o papel da novidade da tarefa e da iniciativa pessoal na relação entre a liderança transformacional e a criatividade, numa amostra de 241 estudantes de uma universidade alemã. Numa investigação experimental, os sujeitos foram distribuídos aleatoriamente por diferentes condições de liderança, de novidade da tarefa e de iniciativa pessoal. Consistente com o esperado, a liderança transformacional conduziu a maior criatividade do que a liderança transacional e a maior novidade na tarefa produziu criatividade mais elevada do que as tarefas onde a novidade era baixa. Por sua vez, o efeito da liderança transformacional foi mais forte na condição de alta novidade na tarefa do que na condição de baixa novidade. Além do mais, o efeito da liderança transformacional foi mais elevado nas pessoas com maior iniciativa do que nas de baixa iniciativa. No geral, estes resultados mostraram que os efeitos do estilo de liderança dependeram das características da pessoa e do contexto de tarefa. Este estudo, para além de salientar a relação entre os estilos de liderança e a criatividade, realçou características relacionadas com a criatividade, tanto ao nível da tarefa como do subordinado.

## Fatores mediadores e moderadores de nível equipa

Entre os estudos que têm investigado o impacto da liderança transformacional na inovação da equipa (e.g., Eisenbeiss, van Knippenberg & Boerner, 2008; Paulsen, Callan, Ayoko, & Saunders, 2013), foram utilizadas as seguintes variáveis mediadoras e moderadoras que podem incrementar a inovação:

- O apoio à inovação como variável mediadora e o clima para a excelência como variável moderadora.

Tendo por base uma amostra de 33 equipas de investigação e desenvolvimento Eisenbeiss, van Knippenberg, e Boerner (2008) examinaram o impacto da liderança transformacional na inovação da equipa, tomando como variável mediadora deste processo o apoio à inovação e como moderadora o clima para a excelência. Tal como

esperado, o estilo de liderança transformacional teve um impacto positivo no apoio à inovação. Por sua vez, o apoio à inovação interagiu com o clima para a excelência, incrementando a inovação na equipa, apenas, quando existiu um elevado clima para a excelência. Este estudo mostra a necessidade de se estudarem outras variáveis intervenientes suscetíveis de incrementarem a inovação, já que o apoio para a inovação na equipa, por si só, não foi suficiente para a incrementar (Lousã, 2013).

- A identificação dos colaboradores com o líder e o clima inovador como variáveis moderadoras

As relações entre a liderança transformacional, a identificação dos colaboradores com o líder, o clima inovador e a criatividade dos colaboradores foram examinadas por Wang e Rode (2010), numa amostra de 212 colaboradores e dos seus superiores imediatos, de 71 grupos de trabalho, de 55 organizações. Não foi encontrada qualquer relação entre a liderança transformacional e a criatividade dos colaboradores, nem as interações entre a liderança transformacional e a identificação com o líder, nem entre a liderança transformacional e o clima inovador foram comprovadas. Todavia, naquele estudo, os efeitos de interação entre liderança transformacional, identificação com o líder e clima inovador estavam associados com a criatividade dos colaboradores. Os resultados sugerem que outras variáveis de contexto (e.g., clima organizacional) são suscetíveis de afetar o impacto da liderança na criatividade dos colaboradores. E, nesse sentido, os efeitos da liderança transformacional não são *context-free*, devendo o líder adaptar o seu comportamento em adequação ao contexto em que se insere.

- A identificação dos indivíduos com a sua equipa e o apoio à criatividade como variáveis mediadoras

Em 2013, Paulsen, Callan, Ayoko, e Saunders analisaram o papel da identificação do grupo na mediação dos resultados inovadores. Participaram no estudo 104 sujeitos de 29 equipas diferentes, pertencentes a uma organização de investigação e desenvolvimento da Austrália, que se encontrava em fase de reestruturação e mudança. Os resultados obtidos nesse estudo evidenciaram que, num período de mudança, a identificação dos indivíduos com a sua equipa e a perceção de apoio para a criatividade mediaram a relação entre a liderança transformacional e os resultados ao nível da inovação. Este resultado mostra como um estilo de liderança mais transformacional influencia o clima da equipa e sua identificação com a equipa, e, por sua vez, a inovação no contexto de equipas de investigação e desenvolvimento. Assim, o estilo de liderança transformacional parece produzir melhores resultados, tanto para a organização em torno de produtos e de processos mais inovadores, como também para os membros da equipa que se envolvem em ambientes de equipa mais criativos.

## Fatores mediadores e moderadores de nível organizacional

Alguns estudos (e.g., Gumusluoglu & Ilsev, 2009b; Jung et al., 2003) têm analisado o efeito da liderança transformacional e o seu impacto na inovação, a um nível organizacional, tendo-se utilizado as variáveis mediadoras e moderadoras que se descrevem de seguida.

- O *empowerment* e do apoio à inovação como variáveis moderadoras

Jung, Chow, e Hu (2003) investigaram a relação da liderança transformacional e da inovação organizacional, numa amostra constituída por gestores de 32 empresas tailandesas da indústria das telecomunicações e eletrónica. Os resultados mostraram um impacto positivo da liderança transformacional na inovação organizacional, assim como um impacto positivo da liderança transformacional no *empowerment* e no clima organizacional de apoio à inovação. O clima organizacional de apoio à inovação teve um impacto positivo na inovação organizacional. Porém, contrariamente ao esperado, a relação entre o *empowerment* e a inovação organizacional foi negativa. Neste estudo, apenas foi corroborado o efeito moderador do apoio à inovação, tendo mostrado que, no caso de apoio elevado, a relação entre a liderança transformacional e a inovação organizacional fica mais forte. O *empowerment* não mostrou nenhum efeito moderador nessa relação. Os autores explicam estes resultados pelo facto de, na cultura tailandesa, os colaboradores terem necessidade de maior controlo e, por outro lado, os líderes no contexto organizacional terem necessidade de equilibrar a autonomia das pessoas com o cumprimento dos objetivos organizacionais e alinharem as pessoas em torno de uma estratégia.

O efeito moderador do *empowerment* na relação entre a liderança transformacional e a inovação organizacional foi posteriormente analisado por Jung, Wu, e Chow (2008), numa amostra de 50 empresas tailandesas da indústria das telecomunicações e eletrónica. Contudo, a direção deste efeito foi negativa. De acordo com os autores, outros efeitos moderadores que podem potenciar a relação entre a liderança transformacional e inovação, são um elevado clima para a inovação, uma baixa centralização, uma baixa formalização e um ambiente altamente competitivo.

- O apoio interno e apoio externo para a inovação como variáveis moderadoras

Gumusluoglu e Ilsev (2009b) investigaram o apoio interno e o apoio externo para a inovação no impacto da liderança transformacional na inovação organizacional. O estudo foi realizado numa amostra de 163 colaboradores e seus líderes, de 43 micro e pequenas empresas turcas de desenvolvimento de *software*. Os resultados mostraram que o apoio externo em níveis elevados fortalece a relação entre a liderança transformacional e a inovação. Porém, o apoio interno para a inovação não foi significativo. Os resultados

deste estudo indicaram que o apoio técnico e financeiro recebido foi mais importante para impulsionar a inovação, traduzida pelas vendas de novos produtos, do que o clima interno de apoio.

## SÍNTESE

Ao longo deste capítulo traçámos uma breve revisão em torno da literatura da liderança nas organizações, pondo em relevo alguns aspetos que nos pareceram importantes para a compreensão desta tão vasta e complexa temática. Procurámos, desta forma, delimitar uma panorâmica sobre os níveis e focos de análise, assim como, as grandes linhas de investigação que, ao longo do século XX, surgiram, na tentativa de descrever e explicar o papel da liderança nas organizações.

Devido às transformações que muitas organizações têm enfrentado nas últimas décadas, face aos desafios de um ambiente global, dinâmico e de constante mudança, a abordagem da liderança transformacional tem sido amplamente estudada, tendo-se revelado como eficaz nesses contextos. Com efeito, o extenso campo de investigação empírica sugere que a liderança transformacional está associada positivamente com alguns resultados organizacionais, sendo mais eficaz comparativamente à liderança transacional, ao nível do desempenho individual, da equipa, da organização, da criatividade e inovação, do compromisso, da satisfação e do bem-estar dos membros da organização.

Não obstante o interesse considerável que o conceito de liderança transformacional tem gerado, nem sempre tem sido encontrado suporte empírico quanto à estrutura fatorial das componentes do modelo de liderança transformacional. Alguns estudos têm utilizado uma medida global de liderança transformacional, em detrimento de analisar cada uma das subdimensões. Neste âmbito, Bass e Riggio (2006) reconhecem que as investigações no âmbito psicométrico têm apoiado a estrutura fatorial do questionário de liderança *multifator*, mas consideram igualmente relevante o uso de outros métodos para avaliar e compreender a liderança transformacional. Outros autores (eg. Berger et al, 2011) têm procurado, a partir da teoria da liderança transformacional, desenvolver e validar versões mais curtas do questionário, que sejam aplicados de forma rápida e fácil nas organizações.

O crescente número de investigações que analisam o impacto da liderança transformacional na criatividade e na inovação tem-se orientado para a identificação de variáveis contextuais que possam ampliar, restringir ou facilitar a criatividade e a inovação organizacional, partindo do pressuposto que os comportamentos de liderança existem num contexto, ou seja, não são *context-free*. Na literatura revista ao longo deste capítulo, apresentámos investigações que colocam em evidência certas variáveis

que podem influenciar o impacto da liderança transformacional quer na criatividade, quer na inovação, mas na generalidade há necessidade de mais trabalho em torno desta temática. Apesar dos avanços ao nível da investigação, nos últimos anos, neste domínio, os resultados nem sempre são consistentes, não lhe garantindo um suporte empírico sustentado, tornando-se um campo de conhecimento onde se deve continuar a investir.

A literatura revista neste capítulo revela-se importante para as organizações atuais que procuram encetar mudanças, no sentido de desenvolverem o potencial criativo - geração de novas ideias - e o desempenho inovador - tradução dessas ideias em ação. Destacamos que a liderança pode influenciar, direta ou indiretamente, o processo criativo e inovador, podendo desenvolver estratégias e táticas consistentes com as necessidades das pessoas que trabalham num determinado contexto organizacional. Os recursos humanos podem ser encorajados a pensarem e resolverem problemas de forma criativa e a implementarem ideias de forma inovadora, a irem para além das suas expectativas iniciais, a estarem mais envolvidos e comprometidos na organização, a desenvolverem as suas próprias capacidades, a autonomia, a atuarem, de modo a criarem uma visão partilhada em torno de equipas de trabalho, a construírem um ambiente de trabalho com sentido e uma cultura organizacional assente neste tipo de valores e práticas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the ninefactor full-range leadership theory using the multifactor leadership questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Leadership models, methods, and applications. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology* (Vol. 12, pp. 277-307). New York, NY: Wiley.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness: Trough transformational leadership*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing trnsformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2th ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Berger, R., Yepes, M., Gómez-Benito, J., Quijano, S., & Brodbeck, F. (2011). Validity of the Human System Audit Transformational Leadership Short Scale (HSA-TFL) in four european countries. *Universitas Psychologica*, 10(3), 657-668.

- Bruce, J. A., & Bernard, M. B. (Eds.). (2002). *Developing potential across a full range of leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- Den Hartog, D., & Koopman, P. (2001). Leadership in organizations. In N. Anderson, D. Ones, H. Kepir-Sinangil, & C. Viswesvaran (Edits.), *PsyHandbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 2). London, England: Sage.
- Dorfman, P., & House, R. (2004). Cultural influence on organizational leadership: Literature review, theoretical rationale, and GLOBE Project Goals. In R. House, P. Hanges, M. Javidan, P. Dorfman, & V. Gupta (Edits.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 51-67). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eisenbeiss, S., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1438-1446.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009a). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research, 62*, 461-473.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009b). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management, 26*, 264-277.
- Herrmann, D., & Felfe, J. (2013). Moderators of the relationship between leadership style and employee creativity: The role of task novelty and personal initiative. *Creativity Research Journal, 25*, 172-181.
- House, R. J., & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, & V. Gupta (Edits.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 9-26). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly, 14*, 525-544.
- Jung, D. I., Wu, A., & Chow, C. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *Leadership Quarterly, 19*, 582-594.
- Kerr, S., & Jermier, J. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance, 22*, 375-403.
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: Uma relação revisitada. *Psychologica, 23*, 119-130.
- Lousã, E. P. (2013). *Liderança empreendedora e cultura de inovação em organizações de base tecnológica e análise comparativa entre setores de atividade (Tese de doutoramento não publicada)*. Universidade de Coimbra, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Portugal.
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *Leadership Quarterly, 15*(1), 163-171.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gladdis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly, 13*, 705-750.

- Paulsen, N., Callan, V. J., Ayoko, O., & Saunders, D. (2013). Transformational leadership and innovation in an R&D organization experiencing major change. *Journal of Organizational Change Management*, 23(6), 595-610.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Rafferty, A., & Griffin, M. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *Leadership Quarterly*, 15, 329-354.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Shin, S., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714.
- Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human relations*, 63(8), 1105-1128.
- Yepes, M., Berger, R., Quijano, S., & Gomes, A. (2007). Leadership and management dimensional structure in Spain and in Portugal. *Poster, presented at European Network of Organizational Psychology - ENOP Conference, 03-06, 2007*. Kiev, Ukraine.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.









UNIVERSIDADE DE COIMBRA  
UNIDADE DE INVESTIGAÇÃO  
EM CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ENFERMAGEM



Escola Superior de  
Enfermagem de Coimbra



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

**FCT** Fundação para a Ciência e a Tecnologia  
MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR