

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Carolina Sofal Delgado

**ASSOCIAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, COMPORTAMENTOS DE  
CIVISMO NAS ORGANIZAÇÕES E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Belo Horizonte

2013

Carolina Sofal Delgado

**ASSOCIAÇÃO ENTRE ESTILOS DE LIDERANÇA, COMPORTAMENTOS DE  
CIVISMO NAS ORGANIZAÇÕES E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Desenvolvimento Humano.

Orientadora: Professora Dr<sup>a</sup> Elizabeth do Nascimento

Belo Horizonte

2013

Dedico este trabalho aos meus valiosos pais,  
Adão e Margarida, a minha avó Berenice e ao  
Paulo, os quais estiveram ao meu lado,  
acreditando e incentivando.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Margarida e Adão, que estiveram constantemente ao meu lado, acreditando e incentivando mais este de tantos outros projetos na minha vida.

Ao Paulo, que não deixou de me apoiar nenhum minuto sequer e que compreendeu os momentos em que eu estava distante e concentrada em meus estudos.

Aos meus irmãos, Bernardo e Berê, pela companhia (até mesmo fazendo mestrado na mesma época).

A minha orientadora Elizabeth do Nascimento, que confiou em mim, mesmo quando nem eu mesmo acreditava que seria possível realizar esse projeto.

A Patrícia, pelo carinho, entusiasmo e alegria.

A Letícia, pela enorme disponibilidade em ler e corrigir os textos.

A Eugênia Sofal, pelo exemplo de competência e dedicação ao trabalho.

A Márcia Madureira, pelo incentivo e pelas longas conversas.

A Ariane Bonelli, pela companhia, apoio e ajuda na organização dos dados.

A Thais Alves Santos, que, pacientemente, digitou e conferiu todos os questionários.

Ao Marco Antônio pelo interesse em contribuir com sugestões.

Aos colegas da Lume, Patrícia, Geice, Ciléia, Ricardo, Tiago, Bruna que me ajudaram na aplicação dos questionários.

Ao Eduardo e Júlia, que me proporcionaram momentos de alegria nas horas de grande sufoco.

Aos colegas do mestrado, em especial, a Mônica, que esteve ao meu lado mesmo e me incentivou a me lançar.

Aos professores do programa de pós-graduação da UFMG, pelo conhecimento

compartilhado e pela inspiração de procurar novos caminhos.

Aos profissionais José Raimundo e Aline Santos, Pedro Figueiredo e Kenner Garcia, Fabricio Vieira, Cacá e Tania Brum, Renata Lima e Rose, Felipe Sobreira, Cássio, Ilma Sanglard e Cintia Vianna, Keyla Luciana Scarpelli, que, mesmo quando o projeto era ainda incipiente, acreditavam que ele poderia dar frutos.

A todos aqueles que se dispuseram a contribuir com a pesquisa, dispensaram tempo e se propuseram a responder aos questionários.

## RESUMO

A presente dissertação de mestrado tem, como principal objetivo, pesquisar sobre a liderança transformacional por meio de dois estudos: a evidência de validade da escala de liderança transformacional desenvolvida por Bass e Avolio (2004) no contexto brasileiro e o estudo da associação entre estilos de liderança, comportamentos de civismo nas organizações e a satisfação no trabalho. Foram utilizados, como instrumentos, Escala de Desejabilidade Social, de Marlowe-Crowne; Escala de Civismo nas Organizações; Escala de Satisfação no Trabalho, *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x form)*, na forma líder e liderado para a coleta de dados de conveniência dentre profissionais de diversas organizações de municípios de Minas Gerais. A investigação da estrutura interna, enquanto uma evidência da validade do instrumento foi realizada por meio de análises fatoriais exploratórias e a consistência interna foi medida por meio do alfa de *Cronbach*. Os resultados levaram à conclusão de que em ambas as modalidades da versão breve do MLQ 5X form, a estrutura interna proposta pelos autores do questionário não se manteve e os coeficientes foram altos tanto para o questionário dos líderes quanto para o dos liderados. No segundo estudo, por meio da correlação de Pearson e regressão linear múltipla, observou-se que a satisfação no trabalho aumenta significativamente e de forma positiva os comportamentos de civismo e liderança ativa.

Palavras-chave: liderança transformacional; civismo nas organizações; satisfação no trabalho; análise fatorial.

## ABSTRACT

The present Master's degree dissertation has as its main objective, to research on transformational leadership by means of 2 studies: evidence of the validity of the transformational leadership scale developed by Bass and Avolio (2004) in the Brazilian context and a study associating leadership styles, organizational citizenship behavior and work satisfaction. The tools used were: Marlowe-Crowne's scale of social desirability; Scale of organizational citizenship; scale of work satisfaction, *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x form)*, in the form of leaders and subordinates to collect convenience among professionals of a number of organizations in municipalities of the state of Minas Gerais. The investigation of the internal structure as evidence of validity of the instrument was conducted by means of exploratory factorial analysis and the internal consistency was measured by means of *Cronbach's alfa*. The results lead to the conclusion that in both modalities of the brief version MLQ 5X form, the internal structure proposed by the authors of the questionnaire did not maintain themselves and the coefficients were high in the leader's questionnaire's as well as the subordinates'. In the second study, by means of the correlation of Pearson and multiple linear regressions. It was noted that work satisfaction increases organizational citizenship significantly and positively.

Key-word: Transformational leadership; Organizational citizenship behavior; Work satisfaction; Factorial analysis.

## LISTA DE TABELAS

### Tabelas do Estudo 1

Tabela 1 - Distribuição de médias, desvio padrão e variância de cada fator dos estilos de liderança do MLQ 5x form .....	37
Tabela 2 - Coeficientes de Bartlett e KMO do MLQ 5x form para 45 e 36 itens e 12 e 9 domínios .....	38
Tabela 3 - Eigenvalues e variância total para 45 e 36 itens e 12 e 9 domínios .....	39
Tabela 4 - Matriz de componentes para os 9 domínios dos estilos de liderança – grupo dos liderados .....	40
Tabela 5 - Matriz de componentes para os 9 domínios dos estilos de liderança – grupo dos líderes .....	41
Tabela 6 - Resultados da análise da consistência interna .....	42

### Tabelas do estudo 2

Tabela 1 - Médias, desvios padrão e matriz de correlação entre liderança ativa e passiva, comportamentos de civismo nas organizações e satisfação no trabalho.....	71
Tabela 2 - Médias, desvios padrão e matriz de correlação entre liderança ativa com os domínios da escala de satisfação no trabalho .....	72
Tabela 3 - Modelo final de regressão linear múltipla para Satisfação no trabalho.....	73



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF	Análise fatorial
BR	Brasil
CBO	Consenso Brasileiro de Ocupação
CI	Consideração individualizada
ECO	Escala de civismo nas organizações
EE	Esforço extra
EFF	Efetividade
EI	Estimulação intelectual
EST	Escala de satisfação no trabalho
EUA	Estados Unidos da América
GEA	Gestão por exceção ativa
GEP	Gestão por exceção passiva
IIA	Influência idealizada (atributos)
IIC	Influência idealizada (comportamentos)
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LF	<i>Laissez-faire</i>
MC-SDS-BR	Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne
MI	Motivação inspiradora
MLQ	<i>Multifactor leadership questionnaire</i>
RC	Recompensa contingente
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i> – Pacote Estatístico para as Ciências Sociais

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 ESTUDO 1 .....</b>	<b>17</b>
Investigação da estrutura interna do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – 5X Form) .....	18
1 Introdução .....	21
1.1 O modelo multifatorial de liderança transformacional .....	25
1.2 Componentes da liderança transformacional, transacional e laissez-faire .....	27
1.3 Estudos empíricos sobre a estrutura interna do MLQ 5X form .....	30
2 Método .....	33
2.1 Participantes .....	33
2.2 Instrumentos .....	34
2.3 Procedimentos de coleta de dados .....	36
2.4 Procedimentos de análise dos dados .....	36
3 Resultados .....	37
4 Discussão e conclusão .....	42
5 Referências .....	47
<b>3 ESTUDO 2 .....</b>	<b>52</b>
Associação entre estilos de liderança, comportamentos de cidadania organizacional e satisfação no trabalho .....	53
1 Introdução .....	56
2 Método .....	65
2.1 Participantes .....	65
2.2 Instrumentos .....	66

2.3 Procedimentos de coleta de dados.....	68
2.4 Procedimentos de análise dos dados .....	68
3 Resultados .....	70
4 Discussão e conclusão.....	74
5 Referências.....	78
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>85</b>
<b>REFERENCES.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>99</b>
ANEXO A - Carta de Mind Garden .....	100
ANEXO B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	101
ANEXO C - Questionário Sócio-Demográfico e Profissional .....	102
ANEXO D - Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne .....	103
ANEXO E - Escala de Satisfação no Trabalho.....	105
ANEXO F - Escala de Civismo nas Organizações .....	107

## 1 APRESENTAÇÃO

A liderança vem sendo, desde o último século, tema recorrentemente tratado pelos estudiosos de comportamentos organizacionais. Esse crescente interesse decorre principalmente, do fato de a liderança ser considerada importante para a sobrevivência e o alcance da efetividade organizacional. Os líderes de hoje debatem o modo como as organizações lutam para se adaptar à cada vez mais acelerada variação, tanto interna quanto externa, em que estão inseridas. Para conseguir lidar com as mudanças, os líderes precisam adquirir mais conhecimentos, competências e habilidades para conduzir as equipes de trabalho e atender as demandas crescentes de seus papéis (Bennis, 1998; Kouzes & Posner, 2003; Hannah, Uhl-Bien, Avolio, & Cavarretta, 2008; Rezende, 2010).

Nesse contexto, percebe-se que, no passado, as organizações buscavam pessoas com perfil de “líder salvador”, as quais deveriam ter o conhecimento mais completo possível das diversas atividades que seus subordinados desempenhavam, a ponto de poderem elas mesmas realizar as tarefas, tornando-se depositárias de grande quantidade de conhecimentos técnicos. Os chefes, enquanto modelos de excelência, impunham-se à medida que conheciam melhor aquilo que seus seguidores executavam. Cobia-lhes, portanto, ensinar seus subordinados e corrigir-lhes o comportamento quando não agiam da esperada.

Em nenhuma outra época na história das organizações, as pessoas com suas competências e talentos foram tão valorizadas como atualmente. Tecnologia e mão-de-obra barata não mais se revelam suficientes para prover uma posição competitiva sustentável. Para sobreviverem e manterem-se competitivas, as organizações buscam diferenciar-se cada vez mais de seus concorrentes, e os indivíduos e suas competências

são enfatizados como elementos centrais dessa diferenciação estratégica. Depois de estudos e pesquisas, muitas organizações convenceram-se de que o diferencial está na liderança da condução de negócios e da gestão das pessoas, pois as antigas estratégias organizacionais, mesmo recondicionadas, não tiveram efeitos que garantissem bons resultados frente ao novo cenário (Avolio & Bass, 2004).

A escolha, o desenvolvimento e o acompanhamento das pessoas com potencial para o exercício da liderança efetiva demandam tamanha atenção, que algumas empresas, reconhecidas pelas melhores práticas, optam por não deixar que essas atividades sejam feitas pelo seu departamento de recursos humanos, posto terem elas se tornado muito especializadas e de extrema importância para a sustentabilidade das organizações. Outros fatores apontados como significativos para garantir o sucesso na preparação dos possíveis líderes são o acompanhamento deles pelos executivos dos níveis mais altos e a participação destes no processo, sem o que o desenvolvimento não teria êxito (Bergamini, 2002, p. 13). Como reflexo da passagem para o século XXI, quando se verificou grande imprevisibilidade a exigir uma nova forma de pensar, inclusive acerca da liderança, os líderes são atualmente considerados, agentes de mudança capazes de levar seus liderados a se identificar com sua proposta empreendedora (Moriani, Molero, Topa, & Mangin, 2011).

Para evitar os erros do passado, não se deve assumir como verdadeiras, as suposições não baseadas em referenciais teóricos criteriosos, as quais tiveram como consequência grandes volumes de investimento em programas de desenvolvimento e de treinamento de líderes. Acreditava-se que, bastava treinar, em programas de sala de aula, pessoas interessadas em se tornarem líderes ou que já ocupavam cargo de chefia, para que elas, em curto espaço de tempo, se transformassem em líderes bem sucedidos. Sabe-se hoje, porém, que tais programas tinham grande limitação na formação de

líderes, pois, embora as recomendações dadas em sala de aula parecessem claras e coerentes, as pessoas não conseguiam aplicá-la na prática do trabalho. Essa constatação levou a maioria desses programas a perder credibilidade (Bergamini, 2002, p. 35).

Um dos muitos desafios que as organizações enfrentam no mundo empresarial é conhecer a liderança, pois, é através dela que poderão intervir e promover mudanças para garantir a perpetuação de seus negócios. Além disso, esse conhecimento permite que as pessoas se sintam satisfeitas e imprimam marca significativa, isto é, e propensas a desenvolver o que têm de melhor, tornando seu trabalho significativo e não apenas uma atividade sem ressonância na sua vida e na da comunidade em que estão inseridas.

Diferentes teorias sobre o fenômeno da liderança foram propostas na tentativa de desvendar qual seria a melhor abordagem para obter resultados mais eficazes e produtivos. Esses estudos podem ser divididos em quatro abordagens: dos traços; do estilo do comportamento do líder; situacional ou contingencial; e da nova liderança (Bergamini, 2009; Bryman, 2004; Naked, 2010; Silva, 2006).

A abordagem dos traços, dominante até o final da década de 1940, entendia que os líderes possuíam traços de personalidade que os tornavam diferentes das demais pessoas e destinava-se a diferenciar líderes de não líderes, por acreditar ser a liderança nata e não, construída. Esses traços foram agrupados em três tipos: físicos, como aparência, altura e peso; mentais, como inteligência, habilidade verbal e raciocínio lógico; e psicológicos, como extroversão, autoconfiança, sociabilidade e controle emocional. Em síntese, esse foco reconhece que a liderança seria uma característica de alguns poucos indivíduos, de quem a organização se torna dependente para alcançar seus objetivos e metas (Bryman, 2009; Gonçalves, 2008; Marinho, 2006; Nunes, 2010; Robbins, 2011).

A partir de 1950, surgiu uma nova abordagem, que, influenciada pelo behaviorismo, mudava o foco dos traços de personalidade para os comportamentos do

líder e sua eficácia em dirigir os liderados. Essa abordagem visava identificar os comportamentos e a identificar os comportamentos, a definir o melhor estilo de liderança e, a partir dessa constatação, a treinar pessoas com vistas a uma liderança eficaz. Três estilos de liderança foram definidos: autocrático, compreendido como controle das atividades e das decisões pelo líder; democrático, que se caracteriza pela participação das pessoas na maioria das decisões; e *laissez-faire*, caracterizado pelo fato de o líder ter baixa atuação gerencial nas atividades, dando aos liderados o mínimo de direção e o máximo de liberdade, deixando que eles tomem a iniciativa, decidam e responsabilizem-se pelas atividades (Silva, 2006). O estudo de Kurt Lewin (1947) citado por Vilela (2012) demonstrou que, dentre esses três estilos, o democrático é o mais eficaz.

O comportamento ideal do líder não correspondia, entretanto, ao que se observava no ambiente de trabalho, e, em decorrência disso, propôs-se, no início da década de 1960, uma terceira abordagem, a situacional ou contingencial, que pretendia explicar como a situação na qual o líder se encontra influencia seu estilo de liderança. O ponto central passa a ser descobrir o estilo mais eficaz para uma determinada situação, em vez de descobrir o melhor estilo de liderar. Fiedler (1967) citado por Bergamini (2009), um dos principais estudiosos da teoria contingencial, afirma que uma característica isolada dos componentes da liderança não é suficiente para garantir a eficiência organizacional e que situações diferentes podem exigir diferentes estilos de liderança para atender demandas específicas. Essa teoria identifica dois tipos de liderança: uma orientada para a tarefa e outra orientada para as pessoas (Robbins, 2011; Vilela, 2012). Em 1974, Hersey e Blanchard (1986) citado por Melo (2004) ampliaram o modelo proposto por Fielder (1967) no qual as teorias de identificação do estilo de liderança não são mais mutuamente exclusivas, mas sim baseada em gradientes, ou seja, mais ou menos orientados para tarefa e mais ou menos orientados para relacionamento.

Nas décadas de 1960 e 1970 surgiram novas teorias a partir de diferentes visões da inter-relações entre líderes e liderados (Melo, 2004; Vilela, 2012), dentre as quase se destacaram a de Vroom e Yetton (1973) citado por Vilela (2012); “path goal” House & Mitchel, 1974 citado por Vilela (2012) e a teoria do intercâmbio líder-liderado, de Gran (1976) citado por Melo (2004).

A partir da década de 1980, novas abordagens ganharam espaço, em especial a liderança carismática e a transformacional. Enquanto as abordagens anteriores concentravam seus estudos na figura do líder, as contemporâneas têm, como aspecto central a interação entre líder e liderados, conhecida como “nova liderança” (Benevides, 2010; Bryman, 2009). Os estudos sobre a liderança carismática defendem que os líderes, por meio de suas habilidades pessoais, conseguem um impacto mais acentuado em seus liderados. Os líderes carismáticos identificam-se por serem aqueles que têm visão, estão dispostos a correr riscos e mostram-se sensíveis às limitações ambientais e às necessidades de seus liderados (Fernandes & Vaz, 2010). Os líderes transformacionais, por sua vez, são aqueles que conseguem transformar organizações com grandes problemas, reerguendo-as e tornando-as exemplos de sustentabilidade (Avolio & Bass, 2004).

Diante do exposto, constata-se que são muitas as abordagens de estudo da liderança, mas, de acordo com Judge e Piccolo (2004), a teoria da liderança transformacional e transacional predomina atualmente nas pesquisas acerca da liderança. A publicação da teoria original de Bass e o desenvolvimento da escala de avaliação MLQ datam de 1985, mas ainda hoje continuam estimulando um grande número de pesquisas e investigações sobre o tema (Avolio & Bass, 2004; Hinkin & Schriesheim, 2008; Moriano *et al.*, 2011; Rezende, 2010). A liderança transformacional é reconhecida como a liderança orientada para a mudança e para a inovação. Os líderes



transformacionais não se contentam com os estados atuais e procuram articular uma visão mais atraente e motivadora do futuro. Tendem, também, a apresentar comportamentos não convencionais e criativos e a estimular seus subordinados a pensarem com novas referências e adotarem um estilo de pensamento mais exploratório (Hannah *et al.*, 2008). Comprovou-se que a liderança transformacional aumenta o compromisso, a lealdade, a satisfação e o desempenho das pessoas em relação ao trabalho, fato esse bastante importante diante dos movimentos que, decorrentes da globalização, aumentam a complexidade e as incertezas do ambiente de inserção das organizações e exigem que os líderes não só exibam confiança e direção, mas também motivem seus liderados e despertem neles comprometimento com os objetivos organizacionais (Lim & Ployhart, 2004).

A presente dissertação de mestrado tem como principal objetivo a avaliação da liderança transformacional, o que se propõe fazer por meio de dois artigos, apresentados no formato de artigos, a saber: “Investigação da estrutura interna do instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ 5x form*” e “Associação entre liderança transformacional, comportamentos de civismo nas organizações e satisfação no trabalho”. Cinco instrumentos foram utilizados na coleta de dados: Escala de Desejabilidade Social, de Marlowe-Crowne (Ribas Jr., Moura, & Hutz, 2004); Escala de Civismo nas Organizações (Porto & Tamayo, 2003); Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 2008); *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x form)*, versão líder e versão liderado (Avolio & Bass, 2004). A amostra utilizada foi constituída por conveniência e acessibilidade. Os dados foram tratados por meio da técnica estatística de distribuição de frequência, medidas de tendência central (médias e desvio padrão), análise fatorial, análise multivariada e regressão linear para as hipóteses formuladas.

## **2 ESTUDO 1**

**Investigação da estrutura interna do instrumento Multifactor Leadership**

**Questionnaire – MLQ 5x form**

**Investigation of the internal structure of the instrument Multifactor Leadership**

**Questionnaire – MLQ 5x form**

### **Carolina Sofal Delgado**

Mestranda em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais, Laboratório de Avaliação das Diferenças Individuais (LADI) do Departamento de Psicologia/UFMG.

Endereço para correspondência:

Rua Minas Novas, 145/ 102 – Cruzeiro – 30.310-090. Belo Horizonte – MG - Brasil

### **Profa. Dra. Elizabeth do Nascimento**

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB), Coordenadora do Laboratório de Avaliação das Diferenças Individuais (LADI) do Departamento de Psicologia/UFMG.

**Investigação da estrutura interna do Multifactor Leadership Questionnaire  
(MLQ – 5X Form)**

*Carolina Sofal Delgado<sup>1</sup>*

*Elizabeth do Nascimento*

**RESUMO**

Dentre as teorias contemporâneas sobre liderança, a denominada “liderança transformacional” tem sido considerada uma das mais efetivas frente às enormes exigências com as quais se defrontam as organizações, cenário no qual se espera que o líder consiga que seus seguidores atinjam alto grau de desempenho e comprometimento laboral. Um dos instrumentos existentes para avaliar esse estilo de liderança é o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ 5x form short), desenvolvido por Bass e Avolio (2004). O principal objetivo deste estudo foi apurar a validade da versão do MLQ 5x form short adaptada para o contexto brasileiro, através da análise de suas duas modalidades líder e liderado. Participaram desta pesquisa 201 líderes e 488 liderados de 19 empresas da Região Metropolitana de Belo Horizonte – Minas Gerais. A amostra de líderes constituiu de homens com nível superior de Educação e atuantes na indústria de transformação; na amostra de liderados o perfil de seus integrantes era semelhante ao dos líderes diferenciando-se apenas quanto ao nível predominante de escolaridade, que foi o Ensino Médio. A consistência interna foi medida por meio do alfa de *Cronbach*,

---

<sup>1</sup> Endereço para correspondência:

Rua Minas Novas, 145/102. Bairro Cruzeiro. CEP 30.310-090 – BH/MG.

constatando-se coeficientes altos tanto para o questionário dos líderes quanto para o dos liderados. Através da investigação da estrutura interna do instrumento para a certificação de sua validade, realizada por meio de análises fatoriais exploratórias. Concluiu-se que em nenhuma das duas modalidades da versão breve do MLQ 5X form a estrutura interna proposta por seus autores se manteve tendo seus resultados encontrados aos descritos na literatura. Recomenda-se a realização de novos estudos sobre a validade interna do instrumento para se verificar a estabilidade dos achados aqui reportados.

Palavras-chaves: Estilos de liderança; Liderança transformacional e transacional; MLQ 5x form short; Precisão e validade.

## ABSTRACT

Among contemporary theories about leadership, the so-called “transformational leadership” has been considered one of the most effective in the face of huge demands with which organizations are confronted, a scenario in which the leader is expected to get his followers to achieve high level of performance and commitment at work. One of the tools available to evaluate this style of leadership is the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X form short), developed by Avolio and Bass (2004). The main objective of this study was to ascertain the validity of the MLQ 5x form version adapted to the Brazilian context, by analyzing both its modalities – leader and follower. The study included 201 leaders and 488 followers from 19 companies in the metropolitan region of Belo Horizonte, Minas Gerais. The sample of leaders consisted of men with higher level of education and working in the manufacturing industry; in the sample of followers, the profile of its members was similar to that of the leaders, differing only as to the predominant level of schooling, which was High School. Internal consistency was measured by Cronbach’s alpha, having high coefficients been observed for both applied questionnaires (leaders and followers). The investigation of the internal structure of the instrument, which was performed by means of exploratory factor analysis and aiming the certification of its validity, led to the conclusion that in any of the two modalities of the short version of the MLQ 5x form the internal structure proposed by its authors was maintained, having the results been compared with those described in the literature. It is recommended to carry out further studies on the internal validity of the instrument for corroboration of the findings reported here.

**Keywords:** Leadership styles; Transactional and transformational leadership; MLQ 5x form; Accuracy and validity.

## 1 Introdução

Os diversos estilos de liderança acompanharam as mudanças na organização do trabalho no decorrer da história. Segundo Drucker (2002), essas mudanças são responsáveis pelas mais significativas transformações que vêm ocorrendo na sociedade desde a segunda metade do século XX. O trabalho, na atualidade, parece-se muito pouco com a forma mecânica adotada na Era Industrial, mais manual e previsível. A hierarquia organizacional, naquela época, era muito bem definida, e a função dos chefes era instruir os subordinados e garantir que o trabalho fosse feito conforme suas determinações. Já aos trabalhadores cabia executar as atividades seguindo ordens estritas e da maneira como lhes havia sido determinado, e, caso isso não ocorresse, os subordinados realizavam o trabalho como lhes era possível procurando evitar que seus chefes soubessem que as ordens não haviam sido cumpridas. Os valores que predominavam eram, portanto, a obediência e a submissão (Bennis, 1998; Drucker, 2002; Sennett, 2004).

Na Era Pós-Industrial, também conhecida como “Era do Conhecimento”, o mercado tornou-se dinâmico, exigindo que as organizações também se alterassem: a organização do trabalho mudou, assim como o papel de chefe começou a ser reconsiderado. Esse período foi marcado por um rápido crescimento do setor de serviços, em oposição ao industrial; e a tecnologia de informação, o conhecimento e a criatividade tornaram-se matérias cruciais para a economia. A centralidade do conhecimento teórico, as inovações tecnológicas e a expansão do setor de serviços fizeram o trabalho intelectual ser mais frequente e importante que a simples execução mecânica de tarefas. O conhecimento transformou-se em um dos mais valiosos ativos e em um diferencial competitivo. A hierarquia tornou-se mais um fluxo de informações e

decisões das quais os trabalhadores passaram a participar, de modo diferente do que acontecia anteriormente, quando a eles cabia somente obedecer aos chefes. A Era do Conhecimento teve como reflexos o aprendizado contínuo, que se tornou imprescindível, a aplicação do conhecimento e a intensa mudança tecnológica dos mercados e da organização do trabalho (Drucker, 2002; Sennett, 2004).

Apesar da existência de numerosas teorias de liderança é seguro dizer que, nas duas últimas décadas, a liderança transformacional capturou grande parte da atenção das pesquisas de comportamento organizacional (Hinkin & Schriesheim, 2008; Kanste, Miettunen, & Kyngäs, 2007; Omar, 2011). A liderança transformacional foi primeiramente mencionada por Downtown, em 1973, a partir de um estudo por ele desenvolvido com o intuito de identificar líderes revolucionários e comuns. Em 1978, Burns utilizou a concepção de Downtown e reconheceu nos líderes políticos como motivados pelas recompensas associadas (Avolio & Bass, 2004). A liderança transformacional foi, assim, proposta por Burns, devido à necessidade de expandir pontos de vista sobre liderança e motivação dos funcionários para além do foco tradicional da liderança transacional (Westerlaken & Woods, 2013). O trabalho conceitual da liderança transformacional ganhou relevância a partir dos estudos de House, em 1977, e de Bass, em 1981, os quais demonstraram empiricamente que as lideranças transformacional e transacional são duas dimensões correlacionadas positivamente (Lim & Ployhart, 2004). Diferentemente do que pensava Burns, os dois estilos de liderança não devem ser vistos como abordagens opostas, pois a liderança transacional é uma condição necessária para que a transformacional seja eficaz (Hinkin & Schriesheim, 2008). Avolio e Bass (2004) acrescentam que a liderança transformacional aumenta os efeitos dos comportamentos de liderança transacional sobre os colaboradores.

A liderança transacional é um processo o qual envolve a direção do líder, podendo, entretanto, incluir também a discussão entre este e seus subordinados sobre os requisitos necessários à consecução dos objetivos desejados. O líder transacional transmite as expectativas e as metas que tem acerca do desempenho de seus liderados, monitora-o e propõe ações corretivas quando acha necessário. Se os objetivos forem alcançados, haverá recompensa material ou psicológica; caso contrário, haverá decepção e insatisfação, podendo culminar em punição por parte do líder (Bass, 2008, p. 618).

A definição de “líder transacional” é semelhante à definição tradicional de “gerente” (Bass, 2008, p. 263). Os termos “administrador”, “gerente” e “líder” apresentam, contudo, diferenças significativas quanto ao papel que cada qual exerce dentro da organização. De cada um deles é exigida uma ação específica, mas ainda não estão claros os limites, as interfaces e os alcances dessas ações em meio ao conjunto de responsabilidades que integram o contexto organizacional. Nesse sentido, a liderança e o gerenciamento são dois sistemas de ação distintos e complementares, cada um tendo suas próprias funções, atividades e características, todas elas necessárias ao êxito empresarial (Bergamini, 2002).

Para enfrentar as dificuldades e manter-se sustentáveis diante das novas exigências, as organizações precisam que seus liderados assumam posturas, habilidades e competências diferentes das que tinham até então e realizem tarefas inimagináveis, no passado, mas hoje vitais; dentre as quais podemos destacar, de acordo com Bennis (1998, p. 134): (a) a criação de um ambiente flexível, onde as pessoas sejam valorizadas e encorajadas a desenvolver potenciais, sem predominância de relações hierárquicas; (b) a mudança da cultura organizacional, valorizando a criatividade, a autonomia e o aprendizado contínuo; (c) a transformação da organização, privilegiando redes de



unidades autônomas, mas relacionadas; (d) o incentivo à inovação e à experimentação, sem receio de riscos e erros; (e) o incentivo à visão de futuro; (f) a ampliação da visão da organização, privilegiando tanto o foco interno quanto o externo; (g) um pensamento mais abrangente e não mais apenas o pensamento localizado; (h) a adoção de uma postura mais ativa do que reativa, aceitando as incertezas.

A liderança transformacional produz níveis de esforço e desempenho que vão além dos que os líderes da abordagem transacional proporcionam, envolvendo muito mais do que uma simples troca de experiências e influências entre líderes e liderados. Os líderes transformacionais diferem dos líderes transacionais não apenas por reconhecer as necessidades dos subordinados, mas também por tentar desenvolvê-las do menor ao maior nível de maturidade (Bergamini, 2009).

O líder transformacional pode, dessa forma, ser definido como aquele que aumenta o nível de consciência dos seguidores quanto a importância e ao valor dos resultados designados, discute as formas de alcançá-los e motiva os liderados a transcender seus próprios interesses para o bem da equipe e da organização. Entre 1970 e 1980, Bass formulou a teoria multidimensional da liderança transformacional e transacional, buscando a sua comprovação na descrição dos líderes de militares e civis (Bass, 2008). Avolio e Bass (2004, p. 94, tradução nossa) conceituam a liderança transformacional como “um processo de influência em que os líderes contribuem para a mudança de consciência de seus associados, tendo em vista aquilo que é importante, e movem-nos para reconhecerem a si mesmos, assim como as oportunidades e os desafios, de maneira nova”<sup>2</sup>. Considerando, portanto, que líderes só são reconhecidos

---

<sup>2</sup> Transformational leadership is a process of influencing in which leaders change their associates awareness of what is important, and move them to see themselves and the opportunities and challenges of their environment in a new way.

como líderes transformacionais quando o grupo a eles subordinado legitima-lhes a autoridade.

O modelo proposto por Bass implica que cada líder apresente fatores dos estilos de tanto liderança transacional quanto transformacional, mas o perfil de cada líder envolve mais de um e menos de outro. Os líderes que são mais admirados e respeitados por seus associados tendem a apresentar resultados mais elevados nos domínios da liderança transformacional e menos nos da transacional (Avolio, Bass & Jung, 1999).

A liderança transformacional pode e deve ser observada em todos os níveis organizacionais. Os modelos da liderança transacional, por outro lado, simplesmente não vão longe o suficiente na construção da confiança e no desenvolvimento da motivação para alcançar o pleno potencial do trabalhador. O nível de integração e o de interdependência, necessários para o novo ambiente de trabalho, exigem uma liderança que alcance um estilo mais inspirador e estimulante intelectualmente do que o transacional. Estudos empíricos mostram que as facetas da liderança transformacional têm relação mais forte com o sucesso e com os resultados individuais e organizacionais do que as escalas transacionais. Esse tipo de liderança resultará em maiores níveis de coesão, compromisso, confiança, motivação e desempenho do que o que está sendo observado nos ambientes organizacionais (Avolio & Bass, 2004).

### **1.1 O modelo multifatorial de liderança transformacional**

A base conceitual da liderança transformacional iniciou-se com Burns (1978) citado por Avolio e Bass (2004), que solicitou a 78 executivos que descrevessem um líder que os havia influenciado e relatassem como os líderes tidos como os melhores haviam sido capazes de ir além dos próprios interesses pelo bem do grupo. Como

resultado, foram obtidos 142 itens, dos quais, depois de ordenados por juízes e separados entre os estilos transformacional e transacional, foram mantidos somente os que atingiram concordância mínima de 80%. Dessa triagem, restaram 73 itens, que foram divididos em componentes: três do estilo transformacional, dois do transacional e um do *laissez-faire* e pelos quais 176 coronéis do exército dos EUA avaliaram seus superiores (Avolio *et al.*, 1999).

Em 1985, dando continuidade aos estudos de Burns, Bass formulou o modelo *Full range leadership theory*, englobando os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire*; os quais foram inicialmente divididos em sete fatores: carisma, estímulo, inspiração intelectual, consideração individualizada, recompensa contingente, gestão por exceção e *laissez-faire*. Com base nessa teoria, naquele mesmo ano Bass criou um inventário denominado “MLQ” (MLQ form 1). Já em 1988, Bass reduziu o modelo a seis fatores, pois observou que carisma e inspiração intelectual, apesar de serem construções originais, não conseguiam sustentar-se empiricamente como diferentes entre si. Alguns dos itens mostraram-se altamente correlacionados (acima de 0,80) com o fator carismático e com a escala de motivação inspiradora (Avolio & Bass, 2004; Avolio *et al.*, 1999). Bass acreditava que um líder, sem ser necessariamente carismático, poderia inspirar as pessoas por meio de simples palavras, símbolos e metáforas, tendo em vista objetivos e direção comuns (Bass, 1999).

Após essa reformulação, várias análises abrangentes, resenhas e críticas recomendaram, contudo novas modificações nos componentes do modelo. Tais sugestões foram feitas principalmente por autores que não haviam sido capazes de replicar o modelo de seis fatores, os quais propuseram sua abreviação para cinco (MLQ 5R), quais sejam: influência idealizada, dividida em atributos e comportamentos; motivação inspiradora; estimulação intelectual e consideração individualizada (Avolio

*et al.*, 1999).

Em 1995, em resposta às críticas ao MLQ 5R, Avolio e Bass desenvolveram o MLQ 5x *form*, que possui duas formas: a longa MLQ 5x *form* (long) e a abreviada MLQ 5x *form* (short). Esse novo modelo apresenta-se em duas versões: uma em que o próprio líder se avalia e outra em que ele é avaliado pelos associados, os quais podem estar em quatro diferentes níveis organizacionais em relação ao líder: acima de seu nível, no mesmo nível dele, abaixo de seu nível, ou em outro tipo de relação, como, por exemplo, cliente. A forma resumida do questionário é mais empregada em pesquisas (Avolio & Bass, 2004, p. 12), pois permite estudos comparativos, razão pela qual foi escolhida como instrumento nesta investigação. Esse instrumento compõe-se de 45 itens, 36 dos quais representam os nove fatores da liderança, sendo que cada escala possui quatro itens, e outros nove constituem três escalas dos resultados da liderança: esforço extra, efetividade e satisfação (Antonakis, Avolio & Sivasubramaniam, 2003; Avolio & Bass, 2004).

## **1.2 Componentes da liderança transformacional, transacional e laissez-faire**

O modelo mais recente de liderança transformacional (Avolio & Bass, 2004) é composto por cinco componentes interdependentes e conhecidos como ‘5 Is’ que, quando combinados, têm um efeito aditivo que produz desempenho além das expectativas - uma distinção fundamental da liderança transacional (Bass, 2008).

O primeiro componente, **influência idealizada** (*idealized influence*), compreende dois aspectos: os comportamentos do líder e os elementos que lhe são atribuídos por seus subordinados. Os líderes transformacionais influenciam seus liderados por meio do desenvolvimento e da comunicação de uma visão coletiva e

inspiradora. Além disso, são vistos com admiração, apresentando-se como exemplo e modelo a ser seguido, e ganham crédito e respeito por considerar cuidadosamente as necessidades de seus liderados e não privilegiar as suas próprias, revelando seus valores e crenças mais importantes e enfatizando as consequências morais e éticas de decisões-chaves (Avolio & Bass, 2004; Jung, Yammarino, & Lee, 2009; Moriano *et al.*, 2011).

A **motivação inspiradora** (*inspirational motivation*), por sua vez, é caracterizada por líderes que fornecem significado e desafio às tarefas de seus seguidores, encorajando-os a imaginar novas possibilidades de trabalho (Avolio & Bass, 2004). Eles motivam e inspiram seus liderados, promovendo um espírito de equipe que inclui a criação e a expressão de uma visão atraente do futuro, demonstrando entusiasmo e disposição para acreditar e em uma solução favorável, e esperar por ela, mesmo nas situações mais difíceis.

A **estimulação intelectual** (*intellectual stimulation*), como quarto componente, é definida como comportamentos que incentivam seguidores a serem inovadores e criativos, tomando consciência dos problemas e redefinindo-os, questionando os pressupostos e propondo novas soluções, o que os leva a fazer parte do processo de tomada de decisão. Os erros, nesse contexto são considerados como parte do processo de aprendizagem e, por isso, não são punidos (Avolio & Bass, 2004; Moriano *et al.*, 2011; Yang, 2012).

O último componente, **consideração individualizada** (*individualized consideration*), implica tratar as pessoas considerando suas diferenças e necessidades individuais. Os líderes conhecem seus subordinados, isto é, sabem os aspectos facilitadores e dificultadores do desempenho deles e pensam em modos de incentivá-los a se desenvolverem a fim de superar suas fragilidades, empregando suas próprias forças para compensar suas fraquezas. Com o objetivo de capacitar seus seguidores, os líderes,

fornecendo apoio, incentivo e orientação, atribuem-lhes funções e os acompanham, permitindo-lhes atingir níveis mais elevados de realização (Avolio & Bass, 2004; Domínguez, Enache, Sallan, & Simo, 2013; Yang, 2012). Os líderes ensinam seus liderados a aprender com as próprias experiências, mesmo quando menosprezam os progressos atingidos.

Avolio e Bass (2004) afirma que na liderança transacional são estabelecidos acordos entre indivíduos ou grupos, com o principal intuito de que os trabalhos específicos atinjam os objetivos, e são especificadas as compensações e recompensas que podem ser esperadas caso as atividades sejam concluídas com sucesso (Naked, 2010). Deste modo, fica realçado que nesse estilo de liderança a relação de troca entre líder e seguidores é estabelecida visando à satisfação de seus próprios interesses. Segundo esses autores, esse estilo é constituído por dois componentes: recompensa contingente (*contingent reward*) e gestão por exceção ativa (*management by exception active*). Pela **recompensa contingente**, o líder constrói o caminho para atingir os resultados necessários para o desenvolvimento do trabalho. Ele ensina como o trabalho precisa ser feito e esclarece tanto as expectativas que tem sobre o trabalho do liderado quanto o que este ganhará caso consiga alcançar os resultados por ele estabelecidos. Trata-se, portanto, de uma relação baseada estritamente na troca e na recompensa. Pelo segundo componente, **gestão por exceção ativa**, o líder especifica os padrões de conformidade, bem como o que constitui o desempenho ineficaz. Ele monitora os desvios e os erros no desempenho dos liderados e rapidamente e toma as medidas necessárias para corrigí-los e para evitar que aconteçam de novo (Avolio & Bass, 2004; Bass, 2008).

Em contraponto, a liderança *laissez-faire* constitui-se de dois componentes, quais sejam, gestão por exceção passiva (*management by exception passive*) e *laissez-*

*faire*. Pela **gestão por exceção** passiva, o líder não atua antes que um problema venha à tona ou que chame a atenção para o desempenho insuficiente do seguidor. Ela é, geralmente, a dimensão que apresenta menor taxa em termos de confiabilidade, quando comparada a outros fatores do MLQ 5x form (Avolio & Bass, 2004). O componente *laissez-faire* (LF) é caracterizado pela ausência da liderança. Os líderes evitam assumir responsabilidades, tomar decisões e resolver problemas, o que leva à ineficácia dos resultados obtidos. Pessoas classificadas com esse estilo abdicam de sua responsabilidade, delegando decisões e não fornecendo *feedback* a seus subordinados. Não há, da parte desses líderes, se é que podem ser chamados de líderes, tentativa de motivar seus seguidores nem de reconhecer e satisfazer as necessidades deles. O estilo *laissez-faire* é simplesmente a negação da liderança (Avolio & Bass, 2004; Kanste *et al.*, 2007). Os resultados não são alcançados, porque a pessoa que deveria assumir o plano de ação e tomar as decisões não o faz.

### **1.3 Estudos empíricos sobre a estrutura interna do MLQ 5X form**

Em 1997, Bass e Avolio, utilizando uma grande amostra de dados (n = 1.490), confirmaram a validade desse instrumento, o mesmo ocorrendo com os estudos de Antonakis, Avolio e Sivasubramaniam (2003), que adotando uma amostra maior ainda com mais de 3.000 participantes, constataram que o modelo de nove fatores era o que melhor se adequava aos dados, e com os de Muenjohn e Armstrong (2008), que utilizaram uma amostra menor, composta de 138 participantes. No entanto, outros pesquisadores (Alonso, Saboya, & Guirado, 2010; Edwards, Schyhs, Gill, & Higgs, 2011; Hartog, Muijen, & Koopman, 1997; Kanste *et al.*, 2007; Ryan & Tipu, 2013; Tejada, Scandura & Pillai, 2001) não conseguiram confirmar a validade do modelo de

nove fatores. Segundo Edwards, Schyhs, Gill e Higgs (2011), uma das razões para o resultado diferente em relação à estrutura fatorial do MLQ 5x form pode ser a influência de fatores contextuais. Antonakis *et al.* (2003), por exemplo, observaram que a estrutura de nove fatores se encaixa melhor em amostras homogêneas do que em amostras heterogêneas.

Utilizando a versão do instrumento em que o líder é avaliado por seus associados, Ryan e Tipu (2013) realizaram um estudo com 548 profissionais de negócios de língua inglesa de várias organizações do Paquistão, com maior proporção de participantes dos serviços financeiros (23,2%) e dos setores de Tecnologia da Informação (TI, 19,3%), e encontraram um modelo em que dois fatores representavam 39% da variância total: a liderança ativa, contendo os itens dos domínios da liderança transformacional e da transacional, e a liderança passiva, com os itens dos domínios da liderança *laissez-faire*. Horwitz *et al.* (2008) encontraram esse mesmo modelo de dois fatores ao aplicarem a versão do MLQ 5x form em que os próprios líderes se avaliam tendo participado de seu estudo 65 residentes do Departamento de Cirurgia do *Baylor College of Medicine's Michael*, com média de idade de 29 anos (desvio padrão 3,4) dos quais a maioria (66,2%) era do gênero masculino e 49,2% estavam no primeiro ano da residência médica. Realizada a análise dos componentes principais, os autores constataram que dois fatores com *eigenvalues* acima de 1,0 explicaram 65,86% da variância total: 52,32% no primeiro fator e 13,55% no segundo. Dos 12 componentes, 10 domínios foram agrupados no primeiro fator (comportamentos de liderança ativa/eficaz), enquanto os outros dois foram representados pelos componentes da não liderança.

Os estudos de Kanste, Miettunen e Kyngäs (2007), envolvendo 601 enfermeiros de diferentes instituições na Finlândia e utilizando a versão liderado do instrumento,



apresentaram outra estrutura, na qual se encontraram, inicialmente 11 fatores com variância total explicada de 67% e o valor de KMO de 0,97 para a escala. No entanto, como estavam representados em mais de um fator e com carga fatorial menor que 0,40, alguns itens foram excluídos, restando 31 deles. Uma segunda análise foi então realizada, encontrando-se uma estrutura com três fatores que explicam 63% da variância total: liderança construtiva ativa (49%), gestão por exceção ativa (8%) e liderança passivo-esquiva (6%).

Alonso, Saboya e Guirado (2010) realizaram uma investigação na qual 954 trabalhadores de instituições públicas e privadas da Espanha, a maioria deles (46%) possuindo ensino superior, avaliaram seus superiores imediatos. Segundo os autores, o modelo que melhor se adequou ao estudo foi o de quatro fatores: liderança transformacional (influência idealizada – atributos; influência idealizada – comportamentos; motivação inspiradora; e estimulação intelectual), liderança transacional (consideração individualizada, domínio que originalmente pertencia à liderança transformacional; e recompensa contingente), liderança corretiva (gestão por exceção ativa) e liderança passiva (gestão por exceção passiva e *laissez-faire*).

Os estudos de Hartog, Muijen e Koopman, (1997), Judge e Piccolo (2004), Rafferty e Griffin (2004) e constataram que o domínio “recompensa contingente” está alta e positivamente correlacionado aos domínios da liderança transformacional, o que indica que ele pertenceria à liderança transformacional e não, à transacional. Hartog *et al.* (1997) e Yammarino e Bass (1990) sugeriram que a gestão por exceção ativa constitui um fator separado, em vez de ser uma parte da liderança transacional.

Vários autores mostraram resultados divergentes a cerca da estrutura interna do MLQ 5X *form short* (*Multifactor Leadership Questionnaire*), quando aplicado em diferentes contextos e populações, assim o principal objetivo deste estudo é, portanto,

apurar a validade e a precisão da versão adaptada para o contexto brasileiro do MLQ *5X form short* para suas duas formas, do líder, em que ele próprio faz uma avaliação da percepção que tem do exercício de sua liderança, e do liderado, em que este tem condições de ponderar e revelar a percepção que tem sobre a ação de seu líder. A hipótese que norteia o presente trabalho é que a população brasileira pode apresentar resultados diferentes dos encontrados pelos demais autores até o presente momento, visto as características singulares desta população.

## **2 Método**

### **2.1 Participantes**

A amostra que compõe o presente estudo é de conveniência e constituiu-se, inicialmente de 209 questionários (versão líderes) e 505 questionários (versão liderados) atuantes em 19 empresas localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Depois de se excluírem 8 e 17 questionários das versões líderes e liderados respectivamente, que apresentaram escores acima de 70 pontos na escala de Desejabilidade Social, de Marlowe-Crowne, a amostra totalizou ficou composta de 201 líderes e 488 liderados, sendo ela predominantemente constituída por homens 66% no grupo dos líderes e 67% no dos liderados e apresentando média de idade de 39,2 anos ( $\pm 9,4$ ) e 35,8 anos ( $\pm 9,3$ ) para líderes e liderados, respectivamente. Quanto à escolaridade, a maioria dos líderes (48,1%) apresentou o mais alto nível educacional, ou seja, especialização, mestrado ou doutorado; já os liderados apresentaram-se em sua maioria (40,8%), com nível educacional equivalente ao Ensino Médio. Levando-se em conta Catálogo Brasileiro de Ocupação (CBO), observou-se que os líderes se concentraram (63,2%) na categoria “profissionais das ciências e das artes”, à qual se

segiu a categoria de “trabalhadores da produção de bens e serviços industriais” (21,9%). Essa mesma tendência foi observada no grupo dos liderados, com 33,2% alocados na primeira categoria e 28,7% na segunda. No quesito setor econômico, observou-se distribuição semelhante entre líderes e liderados, estando eles concentrados na indústria de transformação (55,2% e 60,3%, respectivamente) e na área de saúde humana e serviços sociais (26,4% e 16,4%, respectivamente). Quanto à classificação da natureza da instituição, percebeu-se maior prevalência de ambos os grupos (56,7% dos líderes e 59,4% dos liderados) na indústria de grande porte, ou seja, em organizações com 100 ou mais empregados. A média de tempo de ocupação no cargo, para o grupo de líderes, foi de 7,7 anos ( $\pm 7,2$ ), os quais tinham sob sua liderança, em média, 36,5 pessoas ( $\pm 75,2$ ).

## **2.2 Instrumentos**

### *Questionário sociodemográfico e profissional*

Esse questionário teve por objetivo levantar informações pessoais e profissionais dos respondentes, tais como sexo, idade, escolaridade, profissão, cargo ocupado, setor econômico e porte da organização em que trabalhavam. Os participantes com cargos de liderança, informaram além dos itens descritos, também informaram há quantos anos ocupavam o cargo de liderança e quantos subordinados estão ligados a ele.

### *Questionário de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne*

Essa escala é constituída de 33 afirmativas, cada uma delas devendo ser apontada pelo participante como “verdadeira”, caso concordância com a afirmativa, e “falso”, em caso com ela concorde, ou “falsa”, caso dela discorde. As respostas

receberam pontuação 0 (zero) ou 1 (um), de acordo com o crivo fornecido por seus autores (Ribas Jr., Moura, & Hutz, 2004). As propriedades psicométricas da escala foi para o índice de fidedignidade (teste-reteste) de  $r= 0,85$  ( $p<0,001$ ) e de consistência interna (alfa de *Cronbach*) de  $0,79$  ( $p<0,001$ ). O escore total da escala é obtido pela soma simples dos escores individuais.

#### *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5x form)*

É um instrumento constituído por 45 itens que englobam os três estilos de liderança a transformacional (5 fatores), a transacional (2 fatores) e a *laissez-faire* (2 fatores) e mais três escalas de avaliação da liderança efetividade, esforço extra e satisfação no trabalho. Os itens são respondidos, usando-se uma escala do tipo *likert*: 0 (Nunca), 1 (Raramente), 2 (Algumas vezes), 3 (Muitas vezes) e 4 (Frequentemente, se não sempre). O *MLQ – 5X Form*<sup>3</sup> apresenta duas versões uma para o líder e outra para os liderados. Ambas as versões são constituídas pelas mesmas questões e pelo mesmo número de proposições, sendo, porém, a direcionada para os líderes formulada na primeira pessoa e a outra, direcionada para os liderados, na terceira pessoa. Esse instrumento foi publicado nos Estados Unidos pela editora *Mind Garden*, que cedeu o direito utilização da terceira edição do instrumento (manual de instruções e escala de pontuação), com tradução do questionário em português brasileiro, desde que resguardado o gabarito de correção e que utilizado apenas para pesquisa e não para a comercialização.

---

<sup>3</sup> A empresa Mind Garden consentiu a utilização do MLQ 5X Form para a pesquisa.

### **2.3 Procedimentos de coleta de dados**

Antes da coleta de dados, o projeto foi devidamente submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais, que o aprovou sob o número CAAE 04878312.0.0000.5149. Os instrumentos utilizados no presente estudo foram aplicados, tanto individualmente quanto coletivamente (máximo de 10 pessoas), em salas de reunião no próprio local de trabalho dos participantes respeitando-se a disponibilidade da empresa para liberá-los, os funcionários eram convidados a participar da pesquisa por seus líderes, que lhes davam explicações sobre a pesquisa e encaminhavam-nos para o local de aplicação dos questionários. Todos os participantes, antes de iniciarem o preenchimento dos questionários, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Os critérios de inclusão adotados foram: possuir escolaridade mínima correspondente ao Ensino Fundamental, estar trabalhando com o líder há mais de três meses (no caso dos liderados) e exercer a função há pelo menos três meses (no caso dos líderes).

### **2.4 Procedimentos de análise dos dados**

As respostas dos participantes foram codificadas numa planilha da versão 21.0 software *Statistical Package of Social Sciences* (SPSS) e submetidas a análises estatísticas descritivas, à análise fatorial exploratória e ao cálculo do alfa de *Cronbach*. Os dados foram examinados quanto a normalidade, colinearidade e distribuição de *outliers*, e a fatorabilidade da amostra foi testada pelo índice de *Kaiser-Meyer-Olkin*. Os itens foram extraídos da análise de componentes principais com rotação ortogonal (*varimax*), e a estrutura dos fatores foi investigada usando comunalidades, *eigenvalues* com valores acima de 1,0 (Polit & Hungler, 1999).

### 3 Resultados

Foram realizadas análises descritivas visando a conhecer melhor as características das unidades amostradas no MLQ 5x form (short) para os líderes e os liderados. Como descrito na Tabela 1, há diferença significativa entre os escores obtidos para os grupos, com exceção do domínio gestão por exceção ativa, em que ambos apresentaram escore médio aproximado a 9,8 ( $p = 0,97$ ). As maiores médias dos domínios encontram-se no grupo de líderes, mostrando que há uma diferença entre as percepções de liderança, ou seja, observa-se que os líderes acreditam praticar comportamentos mais consistentes com o estilo de liderança transformacional do que seus liderados percebem.

Tabela 1

*Distribuição de médias, desvio padrão e variância de cada fator dos estilos de liderança do MLQ 5x form*

Estilos de liderança	Domínios	Líderes (n = 201)		Liderados (n = 488)		P
		Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão	
Liderança transformacional	01 - Influência idealizada (atributos)	11,80	2,11	10,69	3,63	< 0,001
	02 - Influência idealizada (comportamentos)	11,46	2,21	9,95	3,07	< 0,001
	03 - Motivação inspiradora	13,03	1,99	11,43	3,41	< 0,001
	04 - Estimulação intelectual	12,05	2,06	10,83	3,22	< 0,001
	05 - Consideração individualizada	11,95	2,36	9,36	3,40	< 0,001
Liderança transacional	06 - Recompensa contingente	11,29	2,54	9,87	3,43	< 0,001
	07 - Gestão por exceção ativa	9,79	2,89	9,81	3,25	0,97
<i>Laissez-faire</i>	08 - Gestão por exceção passiva	3,43	2,06	4,54	3,13	< 0,001
	09 - <i>Laissez-faire</i>	2,19	1,75	3,70	3,14	< 0,001
Resultados da liderança	10 - Esforço extra	8,53	2,10	7,92	2,77	< 0,001
	11 - Efetividade	12,35	2,43	11,80	3,34	< 0,001
	12 - Satisfação	6,01	1,30	5,67	1,90	< 0,001

Com o intuito de investigar a estrutura interna do MLQ 5x form, realizou-se a análise fatorial (Tabela 2), por meio do método dos componentes principais com rotação Varimax para 45 e 36 itens, bem como para 12 e 9 domínios, respectivamente. O teste de esfericidade de Bartlett mostrou-se significativo para todos os modelos. Os valores da adequação amostral dos itens e dos domínios foram medidos por meio do *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Adequacy* (KMO), os quais ficaram acima de 0,80, indicando que a covariância da matriz foi bastante acentuada.

Tabela 2

*Coefficientes de Bartlett e KMO do MLQ 5x form para 45 e 36 itens e 12 e 9 domínios*

Itens	Líderes			Liderados		
	Bartlett			Bartlett		
	X <sup>2</sup>	P	KMO	X <sup>2</sup>	P	KMO
45 itens	3452,9	< 0,001	0,81	12262,6	< 0,001	0,96
36 itens	2060,9	< 0,001	0,79	7935,7	< 0,001	0,95
12 domínios	980,9	< 0,001	0,84	4511,7	< 0,001	0,95
9 domínios	514,1	< 0,001	0,81	289,1	< 0,001	0,92

Quatro análises fatoriais exploratórias foram conduzidas para ambas as versões do instrumento: a primeira, com 45 itens; a segunda, com 36 itens (apenas os referentes aos domínios dos estilos de liderança); a terceira, com 12 domínios; a quarta com 9 domínios. Para definição do número de componentes presentes na matriz foram considerados o *eigenvalue* (autovalor maior ou igual a 1,0), o percentual da variância explicada (Tabela 3) e a inspeção visual do gráfico *scree plot* com base no critério de Cattell.

Tabela 3

*Eigenvalues e variância total para 45 e 36 itens e 12 e 9 domínios*

Itens	Líderes		Liderados	
	<i>Eigenvalues</i>	Variância total	<i>Eigenvalues</i>	Variância total
45 itens	13	64,4	7	58,6
36 itens	11	61,1	5	53,4
12 domínios	4	70,4	2	70,4
9 domínios	3	65,1	2	71,5

Em ambas as versões, a inspeção da solução fatorial permitiu observar que a maioria dos itens apresentou carga fatorial no primeiro componente. Não se identificou uma configuração clara sobre o significado semântico de cada um dos componentes extraídos, sendo que o primeiro componente se mostrou aproximadamente três vezes maior que o segundo. Essa tendência já era esperada, devido aos altos valores dos *eigenvalues* e também da variância explicada. Outro motivo é que os domínios da liderança transformacional também se interagem, muitas vezes dificultando a diferenciação entre eles.

As análises fatoriais exploratórias para o conjunto de 45 e 36 itens extraíram maior número de fatores do que as análises fatoriais exploratórias dos domínios. Para os liderados, encontraram-se dois fatores: um que poderia ser definido como sendo a liderança ativa, e outro, como a liderança passiva (Tabela 4).



Tabela 4

*Matriz de componentes para os 9 domínios dos estilos de liderança – grupo dos liderados*

Matriz de componentes	Componentes	
	1	2
Influência idealizada (atributos)	0,84	- 0,31
Influência idealizada (comportamentos)	0,84	- 0,15
Motivação inspiradora	0,82	- 0,33
Estimulação intelectual	0,81	- 0,34
Consideração individualizada	0,80	- 0,21
Recompensa contingente	0,80	- 0,25
Gestão por exceção ativa	0,59	- 0,05
Gestão por exceção passiva	- 0,16	0,91
Laissez-faire	- 0,29	0,84

Para os líderes, identificaram-se três fatores (Tabela 5): o primeiro com os cinco domínios da liderança transformacional e um domínio da liderança transacional; o segundo com os dois domínios *laissez-faire*; e o terceiro com um único domínio da liderança transacional (gestão por exceção ativa). Diante desses resultados, realizou-se a análise fatorial, reduzindo-se dois fatores. Observou-se que a única diferença entre os modelos esteve associada ao domínio gestão por exceção ativa, que, na análise fatorial, se associou aos domínios do estilo *laissez-faire* presentes no segundo fator.

Tabela 5

*Matriz de componentes para os 9 domínios dos estilos de liderança – grupo dos líderes*

Matriz de componentes	Componentes		
	1	2	3
Influência idealizada (comportamentos)	0,80	- 0,01	- 0,04
Recompensa contingente	0,75	0,01	0,17
Estimulação intelectual	0,74	- 0,23	0,00
Motivação inspiradora	0,72	- 0,27	0,12
Consideração individualizada	0,70	- 0,06	- 0,05
Influência idealizada (atributos)	0,63	- 0,17	0,38
Gestão por exceção passiva	- 0,07	0,84	0,28
Laissez faire	- 0,20	0,78	- 0,30
Gestão por exceção ativa	0,05	0,03	0,90

Dentre os vários critérios apresentados na literatura para verificação da confiabilidade da estrutura fatorial, o cálculo do índice de consistência interna, por meio do alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ) é o mais utilizado em estudos transversais (Damásio, 2012). Encontrou-se um alfa de *Cronbach* para o conjunto de 45 itens de 0,92 para os liderados de 0,85 para os líderes. Em relação aos estilos, para a liderança transformacional obteve-se, respectivamente, alfa de *Cronbach* de 0,96 e de 0,93; para a liderança transaccional, de 0,80 e de 0,76; e para a *laissez-faire*, de 0,88 e de 0,79. Quando se consideraram os domínios de cada estilo, os valores variaram entre 0,64 e 0,93 para a versão dos líderes e entre 0,63 e 0,96 para a versão dos liderados. Finalmente, para os resultados da liderança os valores foram de 0,90 e de 0,92, respectivamente.

Tabela 6

*Resultados da análise da consistência interna*

	Domínios	<i>Alfa de Cronbach</i>		
		Itens	Líderes	Liderados
Liderança transformacional	01 - Influência idealizada (atributos)	4	0,80	0,80
	02 - Influência idealizada (comportamentos)	4	0,68	0,72
	03 - Motivação inspiradora	4	0,86	0,81
	04 - Estimulação intelectual	4	0,86	0,79
	05 - Consideração Individualizada	4	0,65	0,63
	$\Sigma$	20	0,93	0,96
Liderança transacional	06 - Recompensa contingente	4	0,70	0,73
	07 - Gestão por exceção ativa	4	0,70	0,73
	$\Sigma$	08	0,76	0,80
Laissez-faire	08 - Gestão por exceção passiva	4	0,64	0,68
	09 - <i>Laissez-faire</i>	4	0,68	0,72
	$\Sigma$	08	0,79	0,88

De um modo em geral, os alfas obtidos ficaram acima de 0,70, valores considerados aceitáveis pela classificação de George e Mallery (2003) e por Damásio (2012). Valores de alfa abaixo de 0,70, foram obtidos apenas em 3 domínios: influência idealizada (comportamentos) na versão dos liderados; e consideração individualizada em ambas as versões.

#### 4. Discussão e conclusão

Esta pesquisa apontou que a análise sobre a liderança transformacional constitui um campo fértil e atual de investigação com implicações teóricas e práticas. O instrumento MLQ 5x form é muito utilizado em pesquisas sobre liderança em vários países (Benevides, 2010; Gonçalves, 2008; Moriano *et al.*, 2011; Naked, 2010; Omar, 2011; Westerlaken & Woods, 2013; Yang, 2012), mas poucos foram os estudos encontrados sobre a estrutura interna do questionário (Alonso *et al.*, 2010; Avolio &

Bass, 2004; Horwitz *et al.*, 2008; Kanste *et al.*, 2007).

Constatou-se que as médias do grupo dos líderes foram maiores do que as do grupo dos liderados, com exceção das verificadas nos domínios *laissez-faire*, que foram menores para os líderes, realçando-se que estes tendem a se autoperceber com níveis mais elevados de comportamentos de liderança transformacional e transacional enquanto os liderados os percebem com menores índices. Os resultados do desvio padrão dos domínios no grupo de líderes mostraram-se menores do que os do grupo de liderados, indicando tendência a uma variação menor entre os líderes do que entre os liderados.

As médias dos escores dos domínios dos estilos de liderança encontradas na presente pesquisa, para ambas as versões do questionário, mostraram-se menores, quando comparadas às reportadas na literatura. Para a versão do líder, Naked (2010) apresentou resultados mais elevados inclusive que os encontrados por Avolio e Bass (2004), sendo que em ambos os estudos o domínio consideração individualizada apresentou média maior, diferentemente desta pesquisa, em que o domínio que se destacou foi motivação inspiradora. Para a versão do liderado, as médias dos resultados dos domínios dos estilos de liderança foram inferiores às reportadas por Benevides (2010), sendo que tanto na sua pesquisa quanto no presente estudo, o domínio motivação inspiradora apresentou a maior média. As maiores diferenças encontradas foram nos domínios da não liderança gestão por exceção passiva ( $9,56 \pm 3,59$ ) e *laissez-faire* ( $9,40 \pm 3,78$ ), os quais, no presente estudo, apresentaram médias menores.

Os resultados encontrados na presente investigação através do teste *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Adequacy* (KMO) foram superiores aos descritos por Gonçalves (2008), que, com o objetivo de analisar os estilos de liderança entre os enfermeiros gestores de cinco hospitais do Porto, em Portugal, obteve um KMO de 0,65

para liderança transformacional, de 0,58 para liderança transacional e de 0,65 para *laissez-faire*.

A análise fatorial exploratória, para o grupo dos líderes conduzida nesta pesquisa não corroborou os estudos de Alonso *et al.* (2010), cujos resultados apontaram para existência de quatro fatores: liderança transformacional (influência idealizada – atributos; influência idealizada – comportamentos; motivação inspiradora; e estimulação intelectual), liderança transacional (consideração individualizada domínio que originalmente da liderança transformacional, foi realocado; e recompensa contingente), liderança corretiva (gestão por exceção ativa) e liderança passiva (gestão por exceção passiva e *laissez-faire*). Entretanto, os estudos empíricos de Edwards *et al.* (2011) e Kanste *et al.* (2007) encontraram um modelo de três fatores, semelhante ao observado no presente estudo, em que o primeiro fator foi composto por todos os domínios da liderança transformacional mais a recompensa contingente, o segundo fator incluiu a gestão por exceção ativa; o terceiro fator englobou os domínios *laissez-faire* e gestão por exceção passiva.

No grupo dos liderados, por outro lado, observou-se uma extração de dois fatores um que agrupou todos os domínios da liderança transformacional e da liderança transacional e outro englobando os domínios exceção passiva e o *laissez-faire*, resultado esse semelhante ao encontrado por Ryan e Tipu (2013). Nesse caso, então, a liderança transacional deixou de ser um estilo, passando a fazer parte da liderança transformacional. Segundo Bass (1999), esses estilos de liderança são parte de um *continuum*, sendo a separação entre eles é muito tênue. Na versão dos líderes, a recompensa contingente também teve uma alta correlação com os demais domínios da liderança transformacional, embora a gestão por exceção passiva tenha ficado em um único fator, caracterizando-se a liderança transacional apenas por esse domínio.

Tanto o modelo dos líderes quanto o dos liderados são parcimoniosos, pois, no primeiro, houve redução de 9 para 3 domínios e, no segundo, para 2 domínios. Apesar dessa redução, entretanto, esse instrumento continua sendo suficiente para explicar os aspectos mais importantes da liderança, visto que os domínios remanescentes têm níveis altos de correlação entre si. Próximo aos dos resultados encontrados no presente estudo, no trabalho de Kanste *et al.* (2007), a análise fatorial exploratória extraiu três fatores, os quais correspondem a 63% da variância total explicada.

Não obstante o debate sobre a estrutura fatorial do MLQ 5x *form (short)*, ela não pode ser considerada fechada, já que a avaliação do construto é um processo por meio do qual se acumulam evidências sobre relações teoricamente importantes para a determinação das pontuações (Alonso *et al.*, 2010). Por essa razão, investigações que incluam um maior número de participantes ou que priorizem setores específicos da população podem variar quanto ao ajuste dos diferentes fatores.

Em relação à análise da consistência interna por meio do alfa de *Cronbach*, resultados semelhantes ao do presente estudo foram encontrados por Naked (2010), que investigou, através de um formulário *on-line* do MLQ 5x *form (short)*, 133 líderes em diversas unidades organizacionais da cidade de São Paulo. Com exceção do fator gestão por exceção passiva, que, no presente estudo, foi de 0,39, no estudo de Naked (2010) os resultados de precisão ficaram acima de 0,45 para todos os demais domínios. No estudo realizado por Kanste *et al.* (2007), observaram-se alfas de *Cronbach* entre 0,78 a 0,94. Alonso *et al.* (2010) encontraram alfa de 0,95 para a escala total, de 0,89 para o estilo transformacional, de 0,78 o transacional e de 0,84 para o *laissez faire*.

As diferenças observadas entre os valores encontrados no presente estudo e nos dos autores acima citados podem se justificar por dois motivos: a criação e a validação

do instrumento foram feitas em públicos diferentes, e a tradução não foi capaz de captar adequadamente o objetivo da pergunta. Conclui-se que, a estrutura interna proposta por Avolio e Bass (2004) do instrumento MLQ 5x form short não se manteve, a liderança transformacional e a transacional não se diferenciaram, enquanto estilo de liderança, para ambas as versões.

Para análises futuras, sugere-se que os resultados dos estilos de liderança sejam comparados aos de desempenho do líder e de sua equipe, o que pode ajudar na compreensão das diferenças entre resultados eficazes ou ineficazes associados aos comportamentos de liderança. Pode também ser útil realizar entrevistas para verificar se as informações obtidas nos questionários são fidedignas, assim como buscar outro instrumento que meça índices de liderança transformacional para correlacioná-los com os resultados através do MLQ 5x form (short).

Ao aplicar o do MLQ 5x form (short) em profissionais atuantes de instituições de indústria, comércio e serviços da Região Metropolitana de Belo Horizonte, o presente trabalho possibilitou a análise da estrutura fatorial, encontrando um modelo parcimonioso e teoricamente consistente. O MLQ 5x form (short) tem sido utilizado com grande frequência na avaliação da liderança, e, segundo Alonso *et al.* (2010), das 182 investigações que o utilizaram, 143 foram realizadas somente nos últimos dez anos, fato que mostra a importância de se conhecer a estrutura fatorial desse instrumento para o Brasil. A presente análise, ao possibilitar a comparação de seus resultados com os obtidos em estudos desenvolvidos em outros países, contribui para que não sejam feitas inferências baseadas em pesquisas realizadas com profissionais e em contextos diversos do Brasil. Assim considera-se que análises exploratórias são pertinentes para oferecer informações iniciais sobre a estrutura do instrumento. Julgamos que para maior robustez sobre a investigação da estrutura interna, análises confirmatórias deverão ser

realizadas futuramente.

## 5 Referências

- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Alves, E. F. (2010). Qualidade de vida no trabalho: Indicadores e instrumentos de medidas. *Diálogos e Saberes*, 6(1), 77-87.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295. doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psych*, 72, 441-462.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1111/j.1559-1816.2002.tb02771.x.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Benevides, V. L. A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência*



- utilizadas pelos líderes brasileiros* (Unpublished master's thesis). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo, SP: Atlas.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1988). *Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo, SP: Harbra.
- Bergamini, C. W. (2002). *O líder eficaz*. São Paulo, SP: Atlas.
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: Administração do sentido* (2nd ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Aval. Psicol.*, *11*(2), 213-228.
- Domínguez, M. L., Enache, M., Sallan, J. M., & Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, *66*, 2147-2152.
- Drucker, P. (2002). *O melhor de Peter Drucker: O homem*. São Paulo, SP: Nobel.
- Edwards, G., Schyhs, B., Gill, R., & Higgs, M. (2011). The MLQ factor structure in a UK context. *Leadership & Organization Development Journal*, *33*(4), 369-382.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1438-1446. doi:10.1037/a0012716
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gonçalves, M. N. C. (2008). *Estilos de liderança: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores* (Doctoral dissertation, Universidade de João Pessoa), Porto, Portugal.
- Hartog, D. N. D., Muijen, J. J. V., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus

- transformational leadership: Na analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of “nonleadership”: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1234-1248. doi: 10.1037/a0012875
- Ho, J. S. Y., Fie, D. Y. G., Ching, P. W., & Ooi, K. B. (2009). Relationship between the full-range leadership and insurance salesperson’s job satisfaction. *International Journal of Business and Management Science*, 2(1), 43-60.
- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. C., & Awad, S. S. (2008). Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. *Journal of Surgical Research*, 148, 49-59.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765. doi: 10.1037/0021-9010.85.5.751
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi=10.1037/0021-9010
- Kanste, O., Miettunen, J., & Kyngäs, H. (2007). Psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 57(2), 201-212. doi:10.1111/j.1365-2648.2006.04100
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *O desafio da liderança* (3rd ed.). Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Lim, B., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-

- factor-model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610-621. doi:10.1037/0021-9010.89.4.610
- Liu, J., Siu, O.-L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 454-479. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x
- Moriano, J., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5. doi:10.1007/s11365-011-0196-x
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3-14.
- Naked, G. M. (2010). *Tratamento do Erro e Liderança: Uma pesquisa empírica da influência do estilo de liderança na forma de tratamento do erro por indivíduos nas organizações* (Doctoral dissertation, Escola de Administração de Empresas Fundação Getúlio Vargas), São Paulo, SP.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-137.
- Pasquali, L. (2011). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Polit, D. F., & Hungler, B. P. (1999). *Nursing research: Principles and methods* (6th

- ed). Philadelphia, PA: J.B. Lippincott.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Ribas Jr., R. C., Moura, M. L. S., & Hutz, C. S. (2004). Adaptação brasileira da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne. *Aval. Psicol.*, 3(2), 83-92.
- Robbins, S. P. (2011). *Comportamento organizacional*. São Paulo, SP: Pearson.
- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66, 2116-2129.
- Sennett, R. (2004). *A corrosão do caráter: Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro, RJ: Record.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52.
- Urbina, S. (2007). *Fundamentos da testagem psicológica*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Westerlaken, K. M., & Woods, P. R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 41-46.
- Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 40(1), 31-46.

### **3 ESTUDO 2**

**Associação entre estilos de liderança, comportamentos de civismo nas organizações  
e satisfação no trabalho**

**Association between leadership styles, civic behaviors in organizations and job  
satisfaction**

**Carolina Sofal Delgado**

Mestranda em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais, Laboratório de  
Avaliação das Diferenças Individuais (LADI) do Departamento de Psicologia/UFMG.

Endereço para correspondência:

Rua Minas Novas, 145/ 102 – Cruzeiro – 30.310-090. Belo Horizonte – MG - Brasil

**Profa. Dra. Elizabeth do Nascimento**

Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB), Coordenadora do  
Laboratório de Avaliação das Diferenças Individuais (LADI) do Departamento de  
Psicologia/UFMG.

Artigo enviado para a revista

**Associação entre estilos de liderança, comportamentos de cidadania  
organizacional e satisfação no trabalho**

*Carolina Sofal Delgado<sup>4</sup>*

*Elizabeth do Nascimento*

**RESUMO**

Sabe-se que a satisfação no trabalho é um preditor para a liderança transformacional e para os comportamentos de civismo, assim, o objetivo do presente estudo foi avaliar a associação entre essas variáveis. Participaram da pesquisa 488 profissionais de 15 empresas da região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais, concentrados na indústria de transformação (60,5%), e em organizações de grande porte (82,5%). A amostra ficou caracterizada por homens (64,8%), com idade média de 35,7 anos ( $\pm 9,2$ ), com ensino médio completo (40%), e média de 33 meses ( $\pm 22$ ) de experiência direta com o líder que avaliou. Utilizou-se, para a análise dos dados, os métodos estatísticos de correlação de Pearson e regressão linear múltipla. Os resultados indicam que a satisfação no trabalho aumenta significativamente e, de forma positiva, os comportamentos de civismo e liderança ativa. No entanto, o oposto foi observado para a liderança passiva, em que o aumento na escala de satisfação no trabalho proporciona um decréscimo na escala de liderança passiva. Deste modo, a escala de satisfação no

---

<sup>4</sup> Endereço para correspondência:

Rua Minas Novas, 145/102. Bairro Cruzeiro. CEP 30.310-090 – BH/MG.

trabalho mostrou-se preditora para os resultados obtidos nas escalas de liderança ativa e CCO.

Palavras-chaves: Liderança transformacional; Comportamentos de cidadania organizacional; Satisfação no trabalho; Regressão linear múltipla.

## ABSTRACT

It is known that work satisfaction is a predictor for transformational leadership and for organizational citizenship behavior, that being said the objective of this study was to evaluate the association among these variables. 488 professionals from 15 different companies of the metropolitan area of Belo Horizonte, Minas Gerais took part in this study. This study was concentrated in the process industry (60,5%), large scale organizations (82,5%). The sample was characterized by men (64,8%), with an average age of 35,7 years ( $\pm 9,2$ ) having completed high school (40%), and having in average 33 months ( $\pm 22$ ) of direct experience with the leader who they evaluated. For the data analysis, Pearson's statistic method of correlation and multiple linear regression were used. The results indicate that satisfaction at work causes active leadership and organizational citizenship behavior to rise significantly and positively. However, the opposite was observed for passive leadership, meaning that as work satisfaction rises we see a decrease in the scale of passive leadership. Thus, the scale of work satisfaction showed itself to be a predictor for active leadership scales and OCB (organizational citizenship behavior).

*Key words:* transformational leadership, organizational citizenship behavior, work satisfaction, multiple linear regression.



## 1 Introdução

A economia global, no século XXI, é marcada por profundas e rápidas mudanças nas organizações empresariais em todo o mundo. A grande competitividade e a busca por inovações exigem que as empresas alterem a organização do trabalho, caracterizado por uma tecnologia refinada e, ao mesmo tempo, complexa, não sendo mais possível que apenas uma pessoa seja detentora de todo o conhecimento. Diante desse cenário, a liderança ganha papel de destaque, uma vez que as organizações reconhecem a necessidade de ter uma pessoa que conduza os processos de trabalho com uma visão ampla do contexto, sendo o líder alguém que agrega valor ao trabalho do grupo (Bergamini, 2009; Bryman, 2009; Drucker, 2002).

Anos de pesquisas sobre o tema da liderança levantaram as mais variadas propostas teóricas, entretanto, a liderança transformacional tem sido considerada como a melhor alternativa em face das recentes mudanças com as quais as organizações se defrontam. Ao adotar este estilo como referencial teórico, tem-se, como principal justificativa, o fato de o líder conseguir que seus seguidores atinjam alto grau de desempenho e comprometimento com a organização, aspectos extremamente importantes para que a empresa consiga manter-se competitiva (Avolio & Bass, 2004; Bass, 2008; Judge & Bono, 2000; Yang, 2012; Moriano, Molero, Topa, & Mangin, 2011; Naked, 2010; Rezende, 2010).

O líder transformacional conhece melhor as habilidades, competências e dificuldades de seus liderados e, a partir desse conhecimento, tem condições de formar equipes de trabalho de melhor *performance*, em que um complementa as habilidades do outro. Um dos principais papéis do líder é conseguir que as pessoas reconheçam que têm um papel ativo dentro da organização e não se sintam meros coadjuvantes. De um

modo geral, o liderado espera que o líder ofereça as diretrizes a serem assumidas e sinalize a direção a ser seguida. Nesse sentido, o principal fator da teoria da liderança transformacional desenvolvida por Bass é a exigência de uma mudança da mentalidade e da forma de pensar dos líderes (Avolio & Bass, 2004).

Outra razão para o efeito positivo da liderança transformacional no desempenho é que o líder transformacional instiga encorajamento nos seguidores quanto a pensar de forma diferente e produzir soluções e ideias mais criativas. Jung, Yammarino e Lee (2009) descobriram que o domínio estimulação intelectual ajudou empregados a se tornarem mais criativos e desenvolverem produtos e serviços inovadores. Desse modo, a liderança transformacional tende a reduzir os custos e a aumentar a eficiência da empresa, uma vez que há alinhamento e clareza dos objetivos.

O líder transformacional, de acordo com Bass (2004, p. 29), encontra, provavelmente, maior aceitação em organizações que enfrentam necessidades de rápida atualização tecnológica, tenham estrutura menos mecanicista e burocrática e estejam dispostas a se modificar e enfrentar mudanças. Possivelmente, é mais fácil encontrar líderes transformacionais em equipes de projetos com atividades menos estruturadas e mais arriscadas. Além disso, a liderança transformacional tende a emergir em situações de crise (Moriani, Molero, Topa, & Mangin, 2011).

A liderança transformacional proporciona as condições para os comportamentos de cidadania organizacional por diversas razões. Os líderes transformacionais desenvolvem visão organizacional clara e mecanismos que podem ser usados para descobrir oportunidades; estimulam seus liderados a terem maior autonomia e a desenvolver novas ideias; e estimulam a confiança dos seguidores e suas habilidades para elaborar e implementar respostas inovadoras para os problemas atuais da organização (Alonso, Saboya, & Guirado, 2010; Moriano *et al.*, 2011). A liderança

transformacional é um estilo de liderança que busca incentivar as pessoas a fazerem seus trabalhos de modo que se identifiquem com o que estão fazendo e se autorealizem. Dessa forma, conseguem caminhar por conta própria, buscando sempre romper barreiras; os bons resultados alcançados servem de parâmetro para que sejam ultrapassados. Esse estilo de liderança tem, como pressuposto, que os liderados mais satisfeitos e confiantes na experiência e na competência adquiriram, conseqüentemente, bons resultados para as organizações.

Os funcionários mais autoconfiantes e comprometidos com as tarefas buscam, cada vez mais, desenvolverem-se e, de maneira imperceptível, contribuem para o clima da empresa, promovendo a cooperação com os colegas, conhecendo os benefícios que o trabalho na organização possibilita e aprimorando conhecimentos. Nesse sentido, estes comportamentos vão ao encontro às classes das ações que Katz e Kahn (1978) citado por Gomes (2011) salientaram como sendo características dos comportamentos de cidadania organizacional (CCOs): a) ajuda aos colegas de trabalho; b) proteção à organização; c) sugestões construtivas; d) contribuição para a reputação organizacional; e e) autodesenvolvimento.

De acordo com Rego (2002) e Podsakoff e MacKenzie (1997), são os CCOs que permitem que as organizações consigam lidar com as turbulências dos tempos atuais. Diante das inúmeras mudanças por que passam, as organizações não conseguem definir com precisão as atividades e as tarefas dos cargos e precisam dar respostas rápidas e inovadoras às incertezas.

Barnard (1938) citado por Porto e Tamayo (2003) foi apontado como um dos primeiros estudiosos a pesquisar e sistematizar as ações de cooperação espontâneas no trabalho, na década de 1930. Segundo ele, à medida que as pessoas se sentem integrantes e engajadas no projeto da organização, querem participar mais intensamente

das atividades, de modo que possam contribuir para o desenvolvimento da organização (Gomes, 2011; Porto & Tamayo, 2003; Rego, 2002). Katz e Kahn citado por Gomes (2011), por sua vez, pontuaram três principais comportamentos que os trabalhadores precisam ter para que uma organização seja efetiva: contribuir, trazendo e cultivando as pessoas para a organização; mostrar presteza e bons resultados nas atividades realizadas; e evocar comportamentos inovadores e espontâneos que estão além dos prescritos na descrição de cargos. Mas, foram Smith, Organ e Near, em 1983, a partir da definição de Katz e Kahn, que nomearam estas ações como *comportamentos de cidadania nas organizações* (Porto & Tamayo, 2003).

Os comportamentos de cidadania organizacional despertaram o interesse da comunidade científica e receberam várias formulações: *comportamento organizacional pró-social*, *comportamento extra-papel*, *espontaneidade organizacional* e *comportamento de cidadania organizacional* (Gomes, 2011; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Siqueira (1995) sugere que a expressão “comportamentos de cidadania organizacional” seja substituída por “comportamentos de civismo” por considerá-la mais pertinente, de acordo com a definição original de Katz e Kahn (Porto & Tamayo, 2003).

Apesar de todos os levantamentos feitos envolvendo validação de medidas, proposição de modelos exploratórios, discussão de teorias, definições e outros aspectos ainda não existe um consenso a respeito do conceito de comportamentos de cidadania organizacional (Gomes, 2011; Rezende, 2010). Neste trabalho, será utilizada a definição de Porto e Tamayo (2003, p. 393) em que o comportamento de civismo nas organizações corresponde aos “atos espontâneos dos trabalhadores que beneficiam o sistema organizacional, que permitem formas particulares de manifestação e que não prevêm retribuição formal pelo sistema organizacional”. Acredita-se que tal definição

contempla as principais dimensões de comportamentos de cidadania organizacional e possibilita uma análise pormenorizada acerca do impacto de cada uma delas em sua promoção no ambiente de trabalho. Para identificar o civismo nas organizações, podem ser ressaltados três aspectos: a) comportamento que não é descrito na função; b) comportamento em que não há recompensa direta ou formalmente reconhecida pela organização; e c) comportamento que promove um resultado eficaz.

Observa-se que os profissionais com elevado grau de civismo prezam pela melhoria do ambiente de trabalho, de modo que tanto a organização, quanto as pessoas possam se beneficiar dos ganhos obtidos. Outro aspecto que merece ser realçado é que essas pessoas também buscam antecipar os possíveis problemas que as organizações possam vir a ter, sendo, por isso, importantes para a efetividade organizacional (Rezende, 2010). Deste modo, os comportamentos de civismo nas organizações mostram-se importantes de serem estudados, assim como seus antecedentes. De acordo com Siqueira (1995), a satisfação no trabalho, dentre as atitudes relativas ao trabalho, seria um dos antecedentes dos comportamentos de civismo nas organizações. Alguns estudos mostram que a satisfação no trabalho é considerada uma das variáveis mais importantes de serem consideradas e, sabendo disso, tanto os pesquisadores, quanto as próprias empresas estão investindo, de modo que possam conhecer mais sobre a satisfação no trabalho.

É possível constatar que existe um grande número de conceitos e modelos teóricos em relação à satisfação no trabalho e ainda não há consenso acerca do conceito e dos modelos teóricos, o que tem acarretado dificuldades e, até mesmo, falhas metodológicas em pesquisas sobre o tema. Entretanto, as teorias que mais servem de referencial teórico são as de Herzberg e Locke (Martinez & Paraguay, 2003).

Os estudos sobre satisfação no trabalho iniciaram-se por volta da década de

1930 e, desde lá, cada vez mais pesquisas são desenvolvidas. A teoria de dois fatores, de Frederick Herzberg, foi a primeira tentativa de explicar a satisfação no trabalho. Na década de 1960, tal estudo pressupunha a existência de dois fatores, os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos, também conhecidos como extrínsecos, estão relacionados à remuneração; às relações com os superiores, subordinados e colegas; à segurança no trabalho; às condições de trabalho e às experiências com as políticas da empresa. De acordo com Herzberg, estes fatores geralmente não satisfazem os funcionários por longos períodos, mas os impedem de estar insatisfeitos (Smith, Tillman & Tillman, 2010). Os fatores motivacionais, ou intrínsecos, são o crescimento e o progresso profissional, a responsabilidade, o reconhecimento e a realização profissional. Se essas oportunidades não estão disponíveis, é provável que a satisfação no trabalho seja baixa.

A base fundamental da teoria de Herzberg é a ideia de que a satisfação e a insatisfação no trabalho não são opostos, isto é, os fatores que influenciam a satisfação no trabalho não são necessariamente os mesmos que influenciam a insatisfação no trabalho, pois não estão num mesmo *continuum*. A teoria dos dois fatores postula, portanto, que os fatores que produzem satisfação no trabalho são diferentes daqueles que produzem insatisfação no trabalho, constituindo um conceito unidimensional. As principais críticas a essa teoria são a simplificação excessiva e a falta de representação da população, mas, mesmo assim, essa proposta em muito contribuiu para as pesquisas sobre a satisfação (Smith *et al.*, 2010).

Em 1976, Locke definiu satisfação no trabalho como “um estado emocional agradável ou positivo que resulta de algum trabalho ou de uma experiência de trabalho” (Coelho Jr. & Faiad, 2012, p. 113), definição que, até hoje, tem impacto importante nas pesquisas sobre o tema. De acordo com Marqueze e Moreno (2005), Locke afirma que a

satisfação é um fenômeno individual, mas cujas causas são influenciadas por eventos e condições do trabalho ou por agentes de trabalho. Esses mesmos autores descrevem que, nesse modelo, a satisfação no trabalho traz reflexos nos aspectos físico, mental e comportamental do trabalhador e na organização. Discordando da teoria de Herzberg, Locke afirma que satisfação e insatisfação no trabalho fazem parte de um mesmo fenômeno e não estão desassociados, podendo-se, deste modo, conceber que estão em um mesmo contínuo: de um lado, se encontra a satisfação e, do oposto, encontra-se a insatisfação.

Segundo Bogler (2001), Locke definiu a satisfação no trabalho como um estado emocional agradável ou positivo resultante da avaliação do próprio trabalho e da experiência de trabalho. Em estudos empíricos (Martinez & Paraguay; 2003; Mohammad, Al-Zeaud, & Batyneh, 2011; Yang, 2012), os investigadores têm medido frequentemente a satisfação no trabalho em duas faces distintas: as intrínsecas, isto é, o nível de satisfação com as características associadas ao trabalho em si; e as extrínsecas, ou seja, o nível de satisfação com várias facetas relacionadas ao ambiente no qual o trabalho é realizado.

Mesmo com muitos estudos e pesquisas, não é possível ainda definir com exatidão qual seria o melhor modelo teórico a ser seguido. Para Martinez e Paraguay (2003), ao se avaliar satisfação no trabalho, deve-se levar em conta as variações de pessoa para pessoa e contexto para contexto, no decorrer do tempo, no ambiente de trabalho. A satisfação no trabalho, portanto, é uma variável de natureza afetiva e se constitui num processo mental de avaliação das experiências no trabalho, o que resulta num estado agradável ou desagradável. Para Siqueira (2008, p. 267), pesquisar a satisfação no trabalho significa “avaliar o quanto os retornos ofertados pela empresa em forma de salários e promoção, o quanto a convivência com os colegas e as chefias e o

quanto a realização das tarefas proporcionam ao empregado sentimentos gratificantes ou prazerosos”.

Cochran, Dumler e Schnake (1995) afirmam que é esperado que a satisfação no trabalho esteja relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional por dois motivos principais. Em primeiro lugar, devido à norma de reciprocidade, as pessoas tendem a querer retribuir aos outros que ajudam ou beneficiam. Deste modo, organizações ou líderes que criam as condições em que os funcionários experimentam satisfação no trabalho podem causar, nestes funcionários, vontade de retribuir. Em segundo lugar, há evidências na literatura, de que as pessoas que experimentam um estado de afeto positivo tendem a querer contribuir mais para melhorar a organização em que trabalham (Lowery, Beadles, & Krilowicz, 2002).

Segundo Robbins (2004), a satisfação no trabalho parece ser uma dos principais responsáveis pelos comportamentos de cidadania organizacional, uma vez que, satisfeitos, os funcionários terão mais disponibilidade para trabalhar em benefício da organização, inclusive contribuindo com comportamentos que vão além das expectativas requeridas para o desempenho da sua função. Esse autor ainda afirma que alguns estudos apontam para a influência da satisfação no trabalho em CCOs por meio da percepção da justiça organizacional, pois, quando o colaborador sente que a empresa possui uma boa política de remuneração, mantém procedimentos adequados e, com um chefe justo, a confiança aumenta e, conseqüentemente, aumentam os CCOs.

Bateman e Organ (1983) demonstraram, ainda, uma relação empírica entre a satisfação no trabalho e uma medida de CCOs. Desde sua ligação original com uma atitude de trabalho desejável (ou seja, a satisfação no trabalho), quase sempre esta foi retratada de forma positiva em relação aos CCOs em pesquisas posteriores. Em 1987, Puffer realizou uma pesquisa com funcionários de lojas de móveis e encontrou uma



relação significativa entre o comportamento pró-social e a satisfação com a recompensa, que é paralela a relação entre altruísmo e satisfação no trabalho encontrado por Smith *et al.* (1983). Quatro anos depois, Willian e Anderson (1991) também forneceram subsídios científicos para a relação entre satisfação no trabalho e CCOs. E, desde então, a relação entre CCOs e satisfação foi demonstrada por diversos trabalhos como Shappe (1998), Foote e Tang (2008), Nadiri e Tavora (2010), Ziegler, Schlett, Casel e Diehl (2012).

Vários estudos empíricos (Ho, Fie, Ching, & Ooi, 2009; Mohammad *et al.*, 2011; Omar, 2011; Wang, Chontawan, & Nantsupawaat, 2012; Yang & Islam, 2012) demonstraram a correlação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho. Como no caso de Ho *et al.* (2009) ao avaliarem 303 vendedores de seguros na Malásia, por meio da análise de regressão logística, observou-se que há influência da liderança transformacional na satisfação no trabalho. Yang (2012), por sua vez, realizou uma pesquisa com 305 profissionais de relações públicas em empresas em Taiwan, tendo, o mesmo objetivo e utilizando, para o levantamento dos dados, os instrumentos *MLQ 5 x form short* e *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, questionário este baseado na teoria de Locke. Os resultados encontrados mostram que os supervisores identificados como líderes transformacionais têm impacto positivo nos níveis de satisfação intrínseco e extrínseco de seus subordinados. Dentre os domínios da liderança transformacional motivação inspiradora, influência idealizada e consideração individualizada, apresentaram-se resultados positivos e significativos. Entretanto, o domínio estimulação intelectual não teve nenhum impacto, conforme Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990) também relataram em seus achados. Mohammad *et al.* (2011), como o mesmo objetivo e utilizando os mesmos instrumentos de Yang (2012), observaram uma relação direta, positiva e significativa entre todos os domínios

da liderança transformacional do *MLQ 5x form short*, porém, para todas as correlações, a intensidade encontrada foi fraca ( $r < 0,50$ ).

Diante do exposto, o objetivo principal do presente estudo é associar os estilos de liderança, aos comportamentos de cidadania organizacional e à satisfação dos funcionários no trabalho. A hipótese explicitada neste estudo é que de uma relação significativa entre o estilo de liderança, os comportamentos de cidadania organizacional e a satisfação no trabalho.

## **2 Método**

### **2.1 Participantes**

Antes da coleta de dados, o projeto foi submetido e devidamente aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais, sob o número CAAE: 04878312.0.0000.5149. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes do início da pesquisa. A amostra que compõe este estudo é de conveniência. Inicialmente, a amostra constituiu-se de 505 participantes, dos quais foram retirados 17 que apresentaram escores acima de 70 na escala de Desejabilidade Social, de Marlowe-Crowne. Logo, participaram 488 profissionais de 15 empresas da região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais, concentrada na indústria de transformação (60,5%), organizações de grande porte (82,5%). A amostra ficou caracterizada por homens (64,8%), sendo a média de idade dos participantes 35,7 anos ( $\pm 9,2$ ), com ensino médio completo (40%), e experiência direta com o líder, que avaliou, em média 33 meses ( $\pm 22$ ).

## 2.2 Instrumentos

Os instrumentos utilizados na coleta de dados são apresentados a seguir:

*Questionário sóciodemográfico:* este instrumento foi elaborado para levantar informações pessoais e profissionais dos correspondentes, tais como: gênero, idade, escolaridade, profissão, cargo que ocupa, setor econômico, porte da organização, tempo de trabalho direto com o líder.

*Questionário de Desejabilidade Social,* de Marlowe-Crowne: como há risco de respostas socialmente desejáveis, inclui-se esta escala para controle posterior, conforme sugestão de Porto e Tamayo (2003). Essa escala é constituída de 33 itens, respondidos pelos participantes como “verdadeiro”, em caso de concordância com a afirmativa, e “falso”, em caso de discordância. As respostas foram pontuadas, 0 (zero) ou 1 (um), de acordo com o crivo fornecido pelos autores Ribas Jr., Moura e Hutz (2004). O escore total da escala é obtido pela soma simples dos escores individuais.

*Questionário Escala de Civismo nas Organizações:* foi desenvolvida e validada por Porto e Tamayo (2003) com o intuito de medir os comportamentos que beneficiam as organizações. Para tal, a escala é constituída de 41 itens divididos em cinco dimensões: sugestões criativas ao sistema, proteção ao sistema, criação de clima favorável à organização no ambiente externo, autotreinamento e cooperação com os colegas. Para a avaliação dos itens, foi utilizada uma escala tipo likert de 5 pontos que vai de 1, significando nunca, a 5, significando sempre. Para calcular o resultado é necessário somar os itens que constituem cada uma das dimensões, e, a seguir, dividir-se este valor

pelo número de itens da dimensão. Dentro de uma abordagem fatorial, as qualidades psicométricas da ECO podem ser atestadas pela pureza de seus cinco componentes e pelas altas cargas fatoriais de seus itens, cujos valores ficaram entre 0,46 a 0,80. Adicionalmente, os cinco componentes apresentaram altos índices de precisão, variando de 0,84 a 0,91. A interpretação dos resultados deverá considerar que, quanto maior foi o valor do escore, maior será a prática de comportamentos de civismo nas organizações (Porto & Tamayo, 2003).

*Escala de Satisfação no Trabalho (ECO):* é uma medida multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de contentamento do trabalhador. A escala é composta por 25 itens, que são respondidos, usando-se uma escala do tipo likert de 7 pontos: 1, totalmente insatisfeito; 2, muito insatisfeito; 3, insatisfeito; 4, indiferente; 5, satisfeito; 6, muito satisfeito; e 7, totalmente satisfeito. Esses itens são agrupados em cinco dimensões que apresentam valores de precisão (alfa de *Cronbach*), que variam de 0,82 a 0,92 (Siqueira, 2008). São eles: satisfação com os colegas (contentamento com colaboração, amizade, confiança e relacionamento mantido com os colegas de trabalho); satisfação com o salário (contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto o indivíduo trabalha, com sua capacidade profissional, com o custo de vida e com os esforços feitos na realização do trabalho); satisfação com a chefia (contentamento com a organização e a capacidade profissional do chefe, com o interesse pelo trabalho dos subordinados e o entendimento entre eles); satisfação com a natureza do trabalho (contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com sua variedade e com a capacidade de absorverem o trabalhador); satisfação com as promoções (contentamento com a maneira de a empresa realizar promoções, com o número de vezes que já foi promovido, com o tempo de espera e com as garantias

oferecidas). Quanto mais elevados os escores obtidos, mais satisfeitos estarão os indivíduos em relação às dimensões avaliadas (Siqueira, 2008).

*Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ 5X form)*: é um instrumento constituído por 45 itens que originalmente englobam os três estilos de liderança: a transformacional (5 fatores), a transacional (2 fatores) e a *laissez-faire* (2 fatores), e mais três escalas de avaliação: efetividade, esforço extra e satisfação no trabalho. Em estudo realizado (Delgado & Nascimento, não publicado), encontrou-se o modelo de dois fatores nomeados de liderança ativa e passiva, modelo este que será utilizado neste artigo. Os itens são respondidos usando-se uma escala do tipo likert: 0 - Nunca, 1 - Raramente, 2 - Algumas vezes, 3 – Muitas vezes e 4 – Frequentemente (Avolio & Bass, 2004; Kanste, Miettunen, & Kyngäs, 2007; Moriano *et al.*, 2010; Naked, 2010).

### **2.3 Procedimentos de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada, tanto individualmente, quanto coletivamente (máximo 10 pessoas), no próprio local de trabalho. Os critérios de inclusão para fazer parte da amostra foram: ter escolaridade mínima de primeiro grau incompleto, ter vínculo formal com a empresa onde trabalha e ter, pelo menos, três meses de trabalho continuado com o líder que seria avaliado. A aplicação dos questionários foi realizada nesta sequência: desejabilidade social, escala de civismo nas organizações, escala de satisfação no trabalho, MQL 5x form short versão liderado.

### **2.4 Procedimentos de análise dos dados**

As análises dos dados foram realizadas por meio do pacote estatístico SPSS-

IBM versão 21.0. Os dados obtidos foram submetidos a análises descritivas (frequências, médias, desvio padrão). O intuito de verificar a associação entre a satisfação no trabalho e variáveis as sociodemográficas e organizacionais foram realizadas por meio da correlação de Pearson. É importante ressaltar que os fatores utilizados do MLQ na versão dos liderados foram obtidos a partir do estudo da estrutura interna do instrumento, sendo eles: liderança ativa, que contempla os domínios da liderança transformacional e transacional; e a liderança passiva, que considera os domínios do estilo de liderança *laissez faire* (Delgado & Nascimento, não publicado). A seguir, as variáveis que apresentaram associação significativa com satisfação no trabalho foram incluídas nos modelos de regressão linear, que têm como principal objetivo, pesquisar a relação entre uma variável dependente e variáveis independentes, revelando a força da relação e a importância de cada variável independente para a predição da variável dependente. No caso deste estudo, a variável dependente foi a satisfação no trabalho, e as independentes, os comportamentos de civismo nas organizações, a liderança ativa, a liderança passiva e a idade. A variável idade foi inserida no modelo uma vez que esta pode ser uma variável confundidora. Na modelagem estatística, o efeito da variável de confusão pode ser evitado se esta for considerada no planejamento do estudo (Massad, Menezes, Silveira, & Ortega, 2004).

Para a estimação dos modelos, inicialmente, foram incluídas todas as variáveis independentes e utilizou-se o procedimento *forward* para selecionar as variáveis que permaneceriam no modelo final. Ou seja, sequencialmente, eliminou-se, uma a uma, cada variável independente que não ofereceu uma contribuição significativa para a previsão de variável dependente de acordo com o critério do maior p-valor. O nível de significância superior a 0,05 foi utilizado como ponto de corte e um novo modelo foi estimado com as demais variáveis independentes. Esse procedimento foi repetido e o

processo de estimação do modelo final foi concluído quando todas as variáveis independentes que permaneceram no modelo atendiam ao critério de significância. O nível de significância adotado para todas as análises foi de 5%.

### **3 Resultados**

Inicialmente são apresentados os resultados das análises de correlação entre os estilos de liderança, comportamentos de civismo nas organizações e satisfação no trabalho. Dancey e Reidy (2006, p. 186) utilizam a seguinte classificação da correlação: acima de 0,10 a 0,30, é considerada uma relação fraca; de 0,31 a 0,50, é considerada moderada; e acima de 0,51, considerada forte. Os coeficientes de correlações estão apresentados na Tabela 1. Ao se analisar a correlação entre a idade e as demais variáveis, observa-se que a única correlação significativa foi para a variável CCO, em que a correlação mostrou-se positiva (0,20), porém fraca. A variável satisfação no trabalho apresentou correlação positiva, moderada e significativa com CCO (0,45) e liderança ativa (0,49), e também correlação moderada e significativa, porém negativa com liderança passiva (-0,33). A variável CCO correlacionou-se significativamente, de forma positiva, com a liderança ativa (0,33) e negativamente, com a liderança passiva (-0,11), ambas as correlações mostraram-se moderadas. A liderança passiva correlacionou-se de forma moderada, negativa e significativa (-0,51) com a liderança ativa. Não foram observadas correlações significativas entre as demais variáveis.

Tabela 1

*Médias, desvios padrão e matriz de correlação entre liderança ativa e passiva, comportamentos de civismo nas organizações e satisfação no trabalho*

	Média	Desvio padrão	1	2	3	4
Idade	35,67	9,17				
Satisfação no trabalho	120,33	19,75	0,07			
CCO	157,25	20,42	0,20**	0,45**		
Liderança Ativa	71,81	19,31	0,01	0,49**	0,33**	
Liderança Passiva	8,17	5,67	-0,01	-0,33**	-0,11*	-0,51**

N = 488

\*\* p < 0,01.

\* p < 0,05.

Na Tabela 2 estão descritas as correlações entre as variáveis liderança ativa e os domínios da escala de satisfação no trabalho. Observa-se que a liderança ativa correlaciona-se positivamente e de forma significativa com todos os domínios da escala de satisfação no trabalho, sendo que a maior correlação foi para o domínio satisfação com a chefia (0,59) e a menor satisfação com o salário (0,27).



Tabela 2

*Médias, desvios padrão e matriz de correlação entre liderança ativa com os domínios da escala de satisfação no trabalho*

	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5
Liderança Ativa	71,81	19,31					
Satisfação com os colegas	26,38	3,99	0,31*				
Satisfação com o salário	21,00	6,01	0,27**	0,36**			
Satisfação com a chefia	25,59	5,31	0,59**	0,48**	0,44**		
Satisfação com a natureza do trabalho	25,68	4,16	0,36**	0,53**	0,51**	0,59**	
Satisfação com as Promoções	21,69	5,81	0,37**	0,35**	0,67**	0,54**	0,549**

N = 488  
 \*\* p < 0,01.

A associação entre satisfação no trabalho e as variáveis civismo e os estilos de lideranças foram analisadas por meio do modelo de regressão linear múltipla. O modelo inicial foi composto pelas seguintes variáveis independentes: civismo, estilos de liderança e idade. O modelo de regressão linear final (Tabela 3) foi composto pelas seguintes variáveis: civismo e estilos de liderança.

Tabela 3

*Modelo final de regressão linear múltipla para Satisfação no trabalho*

Variáveis independentes	B	E.P.	Coef. Pad.	T	IC	
					Inferior	Superior
(Constante)	44,73	6,83		6,55	31,32	58,15
CCO	0,33	0,04	0,34	8,68*	0,25	0,40
Liderança ativa	0,31	0,05	0,30	6,68*	0,22	0,40
Liderança passiva	-0,44	0,15	-0,13	-2,97*	-0,74	-0,15
R <sup>2</sup> ajustado	0,35					
N	488					

Notas: 1) Variável dependente: Satisfação no trabalho; 2) E.P.: erro-padrão; 4) Coef.Pad.: coeficiente padronizado; 3) \* $p < 0,001$ ; 5) IC: Intervalo de confiança.

Os resultados indicam que a satisfação no trabalho aumenta significativamente e de forma positiva os comportamentos de civismo e a liderança ativa. O oposto foi observado para a liderança passiva, em que o aumento, na escala de satisfação no trabalho proporciona um decréscimo na escala de liderança passiva. Assim, a escala de satisfação no trabalho mostrou-se preditora para os resultados obtidos nas escalas de liderança ativa e CCO.

O modelo de regressão linear múltipla utilizada neste trabalho obteve o valor de R<sup>2</sup> ajustado de 0,35, indicando que, em conjunto, os escores das variáveis civismo e estilos de liderança explicam, aproximadamente, 35% da variação observada na escala de satisfação no trabalho. Nota-se que os coeficientes de regressão padronizados do modelo final foram significativos e baixos, variando entre -0,13 e 0,34.

#### 4 Discussão e conclusão

Há uma crescente preocupação acerca da satisfação no trabalho, isto porque é notório que esta tem um impacto sobre o rendimento e o desempenho e ainda proporciona melhor ambiente de trabalho. Alguns estudos mostram que a satisfação no trabalho é uma das variáveis mais importantes a serem consideradas e, sabendo disso, pesquisadores e empresas estão investindo para ampliar seu conhecimento a cerca deste tema. O objetivo do presente trabalho foi examinar as possíveis relações entre a satisfação no trabalho, estilos de liderança e CCO.

Estudos recentes têm utilizado instrumentos para medir e avaliar o impacto da satisfação no trabalho, buscando compreender os antecedentes e as possíveis consequências (Omar, 2011). O presente estudo mostrou-se importante neste contexto, pois a partir das verificações empíricas realizadas, pode-se enumerar alguns achados relevantes. Em primeiro lugar, a variável satisfação no trabalho apresentou correlação moderada, positiva e significativa com liderança ativa (0,49), e correlação moderada e significativa, porém negativa com liderança passiva (-0,33). Estes achados corroboram Mohammed e colaboradores, (2011) que encontraram correlações positivas e significativas (0,31 a 0,44) entre os domínios que compõem a liderança ativa e a satisfação no trabalho. A associação direta e positiva entre a liderança transformacional e a satisfação no trabalho destacadas no presente estudo confirmam estudos empíricos anteriores (Yang & Islam, 2012; Omar, 2011; Mohammad *et al.*, 2011; Wang *et al.*, 2011; Ho *et al.*, 2009). O estudo de Yang (2012b), ao analisar 305 trabalhadores em Taiwan observou uma correlação positiva e significativa (0,40 a 0,73) e o de Ho, Fie, Ching e Ooi (2009), em análise de trabalhadores na Malásia, mostrou haver influência direta e independente da liderança transformacional na satisfação no trabalho.

Yang (2012) realizou pesquisa com profissionais de relações públicas de um universo de 159 empresas de Taiwan e verificou os efeitos da liderança transformacional sobre o comprometimento organizacional dos profissionais de relações públicas, e, para tal, a variável “satisfação no trabalho” serviu de mediadora. Os resultados revelam que as dimensões de liderança transformacional explicam uma quantidade significativa de variância de satisfação no trabalho, tanto intrínseca (51,2%), quanto extrínseca (65,4%). As facetas “influência idealizada” e “motivação inspiradora” apresentam coeficientes de regressão positivamente significativos, indicando que, quanto maior for a percepção dos profissionais dessas dimensões da liderança transformacional, maior será a satisfação com o trabalho em ambas as categorias. Já o nível de percepção de “consideração individualizada” somente tem significância no nível de satisfação extrínseca e a faceta “estimulação intelectual” não tem impacto significativo em nenhuma das duas dimensões de satisfação para o trabalho (Yang, 2012). Estes resultados repetem-se em diversos outros estudos, porém com metodologias diferentes (Leithwood & Jantzi, 2005; Nguni, Slegers, & Denessen, 2006).

Em segundo lugar, a variável CCO correlacionou-se moderadamente e significativamente de forma positiva com liderança ativa (0,33) e fraca e negativamente com a liderança passiva (-0,11). O estilo de liderança permite induzir mudanças no CCO. Wang *et al.* (2012), ao analisar trabalhadores chineses observaram que a relação entre liderança e CCO é bastante intrínseca porque o estilo de liderança pode mediar o tipo de comportamento no contexto organizacional em que os líderes permitem interações, clima de inovação com viabilidade e suporte para inovação de forma a agir diferentemente promovendo mudanças no CCOs. Pesquisa realizada por Domínguez, Enache, Sallan e Simo (2013) com 602 pessoas mostrou que o modelo entre liderança e CCO tem boa adequação (RMSA = 0,49, CFI 0,970).

Em terceiro lugar, nossos achados mostraram uma correlação positiva, moderada e significativa entre satisfação no trabalho e CCO (0,45). Sabe-se que existe uma relação entre satisfação no trabalho e CCO (Bateman & Organ, 1983). Ao se analisar a correlação entre a idade e as demais variáveis, observa-se que a única correlação significativa foi para a variável CCO, em que a correlação mostrou-se positiva (0,20), porém fraca. No modelo final da análise de regressão múltipla, pode-se observar que a variável idade não permaneceu, podendo ser um fator de confusão para a avaliação entre liderança e satisfação no trabalho. A percepção da satisfação no trabalho e a avaliação do tipo de liderança não sofreram influência em relação à idade do indivíduo.

Estudos recentes têm sugerido a existência de variáveis moderadoras para relacionar satisfação no trabalho e CCO, como, por exemplo, gênero, idade, setor, tipo de trabalho entre outros (LePine, Erez, & Johnson, 2002). Os resultados do presente estudo não corroboram Schappe (1998), que, ao analisar 130 funcionários da Pensilvânia, EUA, demonstrou por meio da regressão logística hierárquica, usando como variáveis moderadoras, gênero, idade, setor e salário, a satisfação no trabalho não é preditora dos CCOs, mas sim o comprometimento organizacional. Diferentemente de Schappe (1998), Foote e Tang (2008), ao administrarem os questionários de satisfação no trabalho e CCO's em 242 funcionários rurais nos EUA, por meio da regressão múltipla hierárquica, houve uma relação direta e significativa entre satisfação no trabalho e CCO, mesmo quando inseridas as variáveis demográficas de controle, como gênero, idade, setor, nível educacional e tempo de experiência trabalhando na equipe de trabalho.

Ziegler *et al.* (2012) analisaram as respostas de 92 pessoas da Alemanha, cujos resultados implicam que diferenças na instabilidade da satisfação no trabalho podem provocar uma forte flutuação nas percepções de respostas do CCOs. O estudo de

Bowling (2010) mostra que um número de fatores não relacionados a atitude no trabalho podem impactar na relação satisfação no trabalho e CCOs.

Porto e Tamayo (2005) correlacionaram valores organizacionais com comportamentos de comprometimento organizacional afetivo, satisfação no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional. Para os levantamentos dos dados, o autor utilizou as escalas desenvolvidas por Siqueira (1995). Por meio dos resultados, verificou-se que todos os fatores de satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional apresentam correlação positiva e significativa com todos os fatores da escala de valores organizacionais.

Os comportamentos de civismo proporcionam ganhos, tanto para a organização, com o aumento da produtividade (Porto & Tamayo, 2003), quanto para os indivíduos, que se sentem mais satisfeitos e comprometidos com o trabalho, atitudes fomentadas pelo líder transformacional, com vistas à efetividade. Whitman, Rooy e Viswesvaran (2010) afirmam que, em uma economia global, o aumento da satisfação dos empregados constitui uma das maiores vantagens competitivas para as empresas.

A ação do líder transformacional promove a formação de indivíduos autônomos, capazes e responsáveis pela condução de suas próprias rotinas e com os resultados que são bons tanto para as empresas como para a sua própria autoestima. O líder transformacional motiva, desperta, cria sentido e fortalece o vínculo. Segundo Lucena (1992, p. 22) “a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade, objetivando o retorno rentável e a participação no sucesso do negócio”. Embora não faça parte dos objetivos do presente estudo, verifica-se a correlação forte, negativa e significativa entre a liderança ativa e a liderança passiva (-0,51).

Dentre as limitações deste trabalho é importante ressaltar que os dados

encontrados aqui não podem ser extrapolados para toda a população, uma vez que a amostra foi de conveniência. Porém, uma das peculiaridades relacionadas a seleção dos dados encontra-se no fato de que a amostra foi selecionada com o auxílio do instrumento da desejabilidade social, o que permite garantir que as pessoas, ao participarem da pesquisa, realmente proporcionaram uma coleta de dados condizentes com a realidade.

Apesar das limitações inerentes a qualquer estudo empírico, os resultados foram significativos, consistentes entre si e com a literatura revisada. Embora os resultados relatados aqui forneçam algumas orientações para acadêmicos e profissionais, também representam um novo conjunto de perguntas para os pesquisadores, bem como a possibilidade de aplicação dos conhecimentos aqui adquiridos na prática de recursos humanos e das organizações.

## 5. Referências

- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: Administração do sentido* (2nd ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37, 662-683.
- Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25, 119-130.
- Bryman, A. (2009). A liderança nas organizações. In S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord (Eds), *Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais* (Vol. 3, pp. 257-328). São Paulo, SP: Atlas.
- Cochran, D., Dumler, M., & Schnake, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: the effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 209-221.
- Coelho Jr., F., & Faiad, C. (2012). Evidências de validade da escala de satisfação no trabalho. *Aval. Psic.*, 11(1), 111-121.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia usando SPSS para Windows*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas.
- Domínguez, M. L., Enache, M., Sallan, J. M., & Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66, 2147-2152.
- Drucker, P. (2002). *O melhor de Peter Drucker: O homem*. São Paulo, SP: Nobel.
- Foote, D. A., & Tang, T. L. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Emerald*, 46(6), 933-947.
- Gomes, A. C. P. (2011). *Construção, desenvolvimento e validação da escala de intenções comportamentais de cidadania organizacional (EICCOrg)*. (Doctoral



- dissertation, Universidade Federal da Bahia), Salvador, BA.
- Ho, J. S. Y., Fie, D. Y. G., Ching, P. W., & Ooi, K. B. (2009). Relationship between the full-range leadership and insurance salesperson's job satisfaction. *International Journal of Business and Management Science*, 2(1), 43-60.
- Ho, J. S. Y., Fie, D. Y. G., Ching, P. W., & Ooi, K. B. (2009). Relationship between the full Range Leadership and Insurance Salesperson's Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management Science*, 2(1), 43-60.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765. doi: 10.1037/0021-9010.85.5.751
- Jung, D., Yammarino, F. J., & Lee, J. K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. Elsevier. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 586-603.
- Kanste, O., Miettunen, J., & Kyngäs, H. (2007). Psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 57(2), 201-212. doi:10.1111/j.1365-2648.2006.04100
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school Leadership research 1996 – 2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 177-199.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. doi: 10.1037/0021-9010.87.1.52
- Lowery, C. M., Beadles, N. A., & Krilowicz, T. J. (2002). Note on the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Psychological Reports*, 91, 607-617.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão.

*Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79

- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- Massad, E., Menezes, R. X., Silveira, P. S. P., & Ortega, N. R. S. (2004). *Métodos quantitativos em medicina*. São Paulo, SP: Manole.
- Mohammad, S. I. S; Al-Zeaud, H. A., & Batyneh, A. M. E. (2011). The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian Private Hospital. *Bussiness Economic Horizons*, 5(2), 35-46.
- Moriano, J., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5. doi:10.1007/s11365-011-0196-x
- Nadiri, N.; & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Naked, G. M. (2010). *Tratamento do Erro e Liderança: Uma pesquisa empírica da influência do estilo de liderança na forma de tratamento do erro por indivíduos nas organizações* (Doctoral dissertation, Escola de Administração de Empresas Fundação Getúlio Vargas), São Paulo, SP.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 17(2), 145-177.

- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-137.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizacional citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- 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.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizacional citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia*, 8(3), 393-402.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 35-52.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission sales people. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1-14.
- Rezende, H. A. (2010). *A liderança transformacional e transaccional e as suas influências nos comportamentos de cidadania organizacional* (Doctoral dissertation, Instituto Universitário de Lisboa), Lisboa, Portugal.
- Ribas Jr., R. C., Moura, M. L. S., & Hutz, C. S. (2004). Adaptação brasileira da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne. *Aval. Psicol.*, 3(2), 83-92.

- Robbins, S. P. (2011). *Comportamento organizacional*. São Paulo, SP: Pearson.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction organizational commitment and fairness perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. (Doctoral thesis, Universidade de Brasília), Brasília, DF.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e Análise de um Modelo para Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Revista RAC*, 165-184.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- Smith, F. A., Tillman, C. J., & Tillman, W. R. (2010). Work locus of control and the multidimensionality of job satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14(2), 107- 125.
- Wang, X., Chontawan, R., & Nantsupawaat, R. (2012) Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China. *Journal of Advanced Nursing* 68(2), 444-451. doi: 10.1111/j.1365-2648. 2011.05762.x
- Whitman, D. S., Rooy, D. L. V., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, Citizenship Behaviors, And Performance In Work Units: A Meta-Analysis Of Collective Construct Relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41-81.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations, 43*, 975-995.
- Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality: an international journal, 40*(1), 31-46.
- Yang, Y., & Islam, M. (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction: The balanced scorecard perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change, 8*(3), 386-402.
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., & Diehl, M. (2012). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Personnel Psychology, 11*(4), 176-190.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pesquisas sobre liderança transformacional têm-se intensificado cada vez mais no contexto brasileiro, uma vez que o líder transformacional instiga encorajamento nos liderados e proporciona aumento da produção de ideias e soluções mais criativas nas soluções de problemas. A liderança transformacional encontra maior aceitação em ambientes com atividades menos estruturadas e mais arriscadas, como é o caso de muitas empresas em expansão no mercado brasileiro.

Sabe-se que a liderança transformacional é um estilo de liderança que incentiva seus liderados a se auto-realizarem, influenciando diretamente na satisfação no trabalho, bem como nos comportamentos de civismo. Nesse quadro empresarial brasileiro, as pesquisas que visam a avaliar as ferramentas que possam identificar estes líderes mostram-se cada vez mais importantes. Assim, o objetivo do primeiro artigo foi avaliar as propriedades psicométricas do *MLQ 5X form*, e o do segundo artigo foi correlacionar o tipo de liderança com a satisfação no trabalho e os comportamentos de civismo.

A análise exploratória permitiu identificar pontos importantes a cerca da estrutura interna do instrumento *MLQ 5X form*. Entretanto, os achados não corroboraram o modelo proposto por Avolio & Bass (2004), visto que, no presente estudo, foram encontrados apenas 2 fatores, liderança ativa e liderança passiva, para a versão liderados, e, para a versão do líder, 3 fatores, sendo que a liderança transacional ficou caracterizada apenas pelo domínio gestão por exceção passiva. No contexto brasileiro, estes resultados mostraram-se uma ferramenta importante para auxiliar em pesquisas futuras, porém são necessárias análises subsequentes para realizar a fatorização confirmatória.

Os resultados encontrados no segundo artigo foram semelhantes aos

identificados por vários autores, ou seja, a satisfação no trabalho mostrou-se correlacionada com o estilo de liderança, bem como os comportamentos de civismo, porém ambas as correlações foram fracas. Estes valores baixos identificados na correlação podem estar associados a uma importante limitação do trabalho, que foi o fato de os escores de liderança terem sido pontuados pelos próprios liderados. Em um modelo no qual não houvesse sobreposição de medidas para comparar as percepções do estilo de liderança percebida pelo líder e as percepções dos liderados, os resultados poderiam ser diferentes. Além disso, seria importante ter uma ferramenta para avaliar a produtividade de desempenho das equipes em relação aos estilos de liderança.

Desse modo, apesar dos esforços desta pesquisa ao tentar esclarecer os principais aspectos da liderança transformacional, conclui-se que não se pode entender como encerrado este tema de importância inegável dentro do contexto organizacional. O papel do líder nas organizações, contudo, só foi reforçado com os resultados obtidos, os quais confirmam o papel chave desse personagem na dinâmica organizacional do mercado.

## REFERENCES

- Alonso, F. M., Saboya, P. R., & Guirado, I. C. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Alves, E. F. (2010). Qualidade de vida no trabalho: Indicadores e instrumentos de medidas. *Diálogos e Saberes*, 6(1), 77-87.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295. doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psych*, 72, 441-462.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. doi: 10.1111/j.1559-1816.2002.tb02771.x.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction at the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.



- Benevides, V. L. A. (2010). *Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros* (Unpublished master's thesis). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ.
- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo, SP: Atlas.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1988). *Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo, SP: Harbra.
- Bergamini, C. W. (2002). *O líder eficaz*. São Paulo, SP: Atlas.
- Bergamini, C. W. (2009). *Liderança: Administração do sentido* (2nd ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Bertucci, J. L. O. (2008). *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): Ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação lato sensu*. São Paulo, SP: Atlas.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37, 662-683.
- Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25, 119-130.
- Bryman, A. (2009). A liderança nas organizações. In S. R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord (Eds), *Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais* (Vol. 3, pp. 257-328). São Paulo, SP: Atlas.
- Cochran, D., Dumler, M., & Schnake, M. (1995). Encouraging organizational citizenship: the effects of job satisfaction, perceived equity and leadership. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 209-221.
- Coelho Jr., F., & Faiad, C. (2012). Evidências de validade da escala de satisfação no trabalho. *Aval. Psic.*, 11(1), 111-121.
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Aval. Psicol.*,

- 11(2), 213-228.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia usando SPSS para Windows*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas.
- Domínguez, M. L., Enache, M., Sallan, J. M., & Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66, 2147-2152.
- Drucker, P. (2002). *O melhor de Peter Drucker: O homem*. São Paulo, SP: Nobel.
- Edwards, G., Schyhs, B., Gill, R., & Higgs, M. (2011). The MLQ factor structure in a UK context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 369-382.
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438-1446. doi:10.1037/a0012716
- Fernandes, M. E. R., & Vaz, S. L. (2010). Tendências contemporâneas em estudos sobre liderança: Uma análise de artigos publicados no *Academy of Management Journal* (pp. 122-134). In R. E. Nelson, & A. S. Sant'anna (Eds.), *Liderança: Entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Foote, D. A., & Tang, T. L. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Emerald*, 46(6), 933-947.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gomes, A. C. P. (2011). *Construção, desenvolvimento e validação da escala de intenções comportamentais de cidadania organizacional (EICCOrg)*. (Doctoral dissertation, Universidade Federal da Bahia), Salvador, BA.

- Gonçalves, M. N. C. (2008). *Estilos de liderança: um estudo de auto-percepção de enfermeiros gestores* (Doctoral dissertation, Universidade de João Pessoa), Porto, Portugal.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, *20*, 897-919  
doi:10.1016/j.leaqua.2009.09.006
- Hartog, D. N. D., Muijen, J. J. V., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: Na analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *70*, 19-34.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1896). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo, SP: EPU.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of “nonleadership”: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1234-1248. doi: 10.1037/a0012875
- Ho, J. S. Y., Fie, D. Y. G., Ching, P. W., & Ooi, K. B. (2009). Relationship between the full-range leadership and insurance salesperson’s job satisfaction. *International Journal of Business and Management Science*, *2*(1), 43-60.
- Ho, J. S. Y., Fie, D. Y. G., Ching, P. W., & Ooi, K. B. (2009). Relationship between the full Range Leadership and Insurance Salesperson’s Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management Science*, *2*(1), 43-60.
- Horwitz, I. B., Horwitz, S. K., Daram, P., Brandt, M. L., Brunicardi, F. C., & Awad, S. S. (2008). Transformational, transactional, and passive-avoidant leadership characteristics of a surgical resident cohort: analysis using the multifactor leadership questionnaire and implications for improving surgical education curriculums. *Journal of Surgical Research*, *148*, 49-59.

- House, R. J., & Mitchel, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81-98.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765. doi: 10.1037/0021-9010.85.5.751
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi=10.1037/0021-9010
- Jung, D., Yammarino, F. J., & Lee, J. K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. Elsevier. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 586-603.
- Kanste, O., Miettunen, J., & Kyngäs, H. (2007). Psychometric properties of the Multifactor Leadership Questionnaire among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 57(2), 201-212. doi:10.1111/j.1365-2648.2006.04100
- Kouzes, J., & Posner, B. (2003). *O desafio da liderança* (3rd ed.). Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(1), 54-65.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school Leadership research 1996 – 2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 177-199.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. doi: 10.1037/0021-9010.87.1.52
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social

- science; Social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 4-41.
- Lim, B., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the five-factor-model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610-621. doi:10.1037/0021-9010.89.4.610
- Liu, J., Siu, O.-L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 454-479. doi:10.1111/j.1464-0597.2009.00407.x
- Lowery, C. M., Beadles, N. A., & Krilowicz, T. J. (2002). Note on the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Psychological Reports*, 91, 607-617.
- Marinho, R. M. (2006). Liderança em teoria e prática. In J. F. Oliveira, & R. M. Marinho (Eds.), *Liderança: Uma questão de competência* (pp. 1-14). São Paulo, SP: Saraiva.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.
- Martins, M. C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. *Psico - USF*, 11(2), 195-205.
- Massad, E., Menezes, R. X., Silveira, P. S. P., & Ortega, N. R. S. (2004). *Métodos quantitativos em medicina*. São Paulo, SP: Manole.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 4(2), 31-62.

- Retrieved from [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198466572004000200003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572004000200003&lng=pt&nrm=iso)
- Mohammad, S. I. S; Al-Zeaud, H. A., & Batyneh, A. M. E. (2011). The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian Private Hospital. *Bussiness Economic Horizons*, 5(2), 35-46.
- Moriano, J., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5. doi:10.1007/s11365-011-0196-x
- Muenjohn, N., & Armstrong, A. (2008). Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, 4(1), 3-14.
- Nadiri, N.; & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41.
- Naked, G. M. (2010). *Tratamento do Erro e Liderança: Uma pesquisa empírica da influência do estilo de liderança na forma de tratamento do erro por indivíduos nas organizações* (Doctoral dissertation, Escola de Administração de Empresas Fundação Getúlio Vargas), São Paulo, SP.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice*, 17(2), 145-177.

- Nunes, S. C. (2010). *A abordagem baseada em competências no desenvolvimento da liderança: possíveis limitações* (pp. 135-147). In R. E. Nelson, & A. S. Sant'anna (Eds.), *Liderança: Entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17(2), 129-137.
- Pasquali, L. (2001). *Psicometria*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Pasquali, L. (2006). *Análise fatorial: Um manual teórico-prático*. Brasília, DF: Laboratório de Pesquisa em Avaliação e Medida.
- Pasquali, L. (2010). *Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas*. Porto Alegre: Artmed.
- Pasquali, L. (2011). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & Mackenzie, S.B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W.H. (1996). Transformational leadership behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259-298.
- 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.
- Podsakoff, 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.
- Polit, D. F., & Hungler, B. P. (1999). *Nursing research: Principles and methods* (6th ed). Philadelphia, PA: J.B. Lippincott.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2003). Desenvolvimento e validação da escala de civismo nas organizações. *Estudos de Psicologia*, 8(3), 393-402.
- Porto, J. B., & Tamayo, A. (2005). Valores organizacionais e civismo nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(1), 35-52.
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission sales people. *Journal of Applied Psychology*, 72, 615-621.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Rego, A. (1999). Comportamentos de cidadania organizacional – operacionalização de um constructo. *Psicologia*, 13(1-2), 127-148.
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1-14.
- Rezende, H. A. (2010). *A liderança transformacional e transaccional e as suas influências nos comportamentos de cidadania organizacional* (Doctoral dissertation, Instituto Universitário de Lisboa), Lisboa, Portugal.
- Ribas Jr., R. C., Moura, M. L. S., & Hutz, C. S. (2004). Adaptação brasileira da Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne. *Aval. Psicol.*, 3(2), 83-92.



- Robbins, S. P. (2011). *Comportamento organizacional*. São Paulo, SP: Pearson.
- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. A. (2013). Leadership effects on innovation propensity: A two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66, 2116-2129.
- Saygi, H., Tekogul, H., & Tolon, T. (2011). Job satisfaction among academic staff in fisheries faculties at Turkish universities. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(10), 1395-1402.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction organizational commitment and fairness perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Sennett, R. (2004). *A corrosão do caráter: Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Rio de Janeiro, RJ: Record.
- Silva, D. B. (2006). *A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho* (Doctoral dissertation, Universidade de Brasília), Brasília, DF.
- Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. (Doctoral thesis, Universidade de Brasília), Brasília, DF.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e Análise de um Modelo para Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Revista RAC*, 165-184.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1993). Organizational citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161-169.

- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- Smith, F. A., Tillman, C. J., & Tillman, W. R. (2010). Work locus of control and the multidimensionality of job satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 14(2), 107-125.
- Tejeda, M. J., Scandura, T. A., & Pillai, R. (2001). The MLQ revisited: psychometric properties and recommendations. *Leadership Quarterly*, 12(1), 31-52.
- Tupinambá, A. C. R. (2012). Empreendedorismo e liderança: perspectivas e desafios atuais. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, 12(1), 73-84.
- Urbina, S. (2007). *Fundamentos da testagem psicológica*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Vieira, V. A., Appio, J., & Slongo, L. A. (2007). Uma análise dos antecedentes da satisfação no trabalho em uma empresa madeireira. *REGE Rev. Gest.*, 14(3), p. 1-18.
- Vilela, J. R. P. X. (2012). *O líder e a liderança: uma investigação orientada pela dialética negativa de T.W. Adorno* (Doctoral thesis, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais), Belo Horizonte, MG.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Wang, X., Chontawan, R., & Nantsupawaat, R. (2012) Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China. *Journal of Advanced Nursing* 68(2), 444-451. doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05762.x
- Westerlaken, K. M., & Woods, P. R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 41-46.
- Whitman, D. S., Rooy, D. L. V., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, Citizenship

- Behaviors, And Performance In Work Units: A Meta-Analysis Of Collective Construct Relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41-81.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43, 975-995.
- Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(1), 31-46.
- Yang, Y., & Islam, M. (2012). The influence of transformational leadership on job satisfaction: The balanced scorecard perspective. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(3), 386-402.
- Ziegler, R., Schlett, C., Casel, K., & Diehl, M. (2012). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(4), 176-190.

**ANEXOS**

## ANEXO A - Carta de Mind Garden

For use by CAROLINA SOFAL only. Received from Mind Garden, Inc. on April 2, 2012



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass*

for his/her thesis research.


Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

## ANEXO B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS</b> Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas	
	<b>Departamento de Psicologia</b> Av. Antônio Carlos, 6627 – Cidade Universitária CEP 31270-910 Belo Horizonte – MG Home Page: <a href="http://www.fafich.ufmg.br/psi">HTTP://www.fafich.ufmg.br/psi</a>	
		Telefax: (31) 3409-5027 Email: <a href="mailto:psi@fafich.ufmg.br">psi@fafich.ufmg.br</a>

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### PROCESSO COEP

Título do projeto: Os comportamentos de cidadania organizacional como indicadores da efetividade da liderança transformacional

Prezado (a),

Estamos realizando uma pesquisa que tem como principal objetivo investigar entre comportamentos de cidadania organizacional e liderança. Sabe-se que a liderança tem papel fundamental dentro das organizações e que a atuação dos líderes tem algum tipo de impacto nas atitudes e comportamentos dos liderados.

Nos termos da Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, a pesquisa deve ser livremente consentida, sendo garantido: a) o sigilo da privacidade do participante quanto aos dados de identificação e resultados obtidos pelos participantes da pesquisa; b) as informações sobre o estudo serão fornecidas pelo pesquisador para que o colaborador possa decidir livremente sobre a sua participação na pesquisa; c) as informações prestadas pelo colaborador durante a participação na pesquisa não implicará riscos ou benefícios a ele; d) a liberdade de recusar a participar ou retirar o consentimento, a qualquer momento.

Para que possamos levantar as informações necessárias para o desenvolvimento deste trabalho, pedimos a sua colaboração manifestando sua aceitação em participar da pesquisa. A sua participação consistirá em responder questões sobre características sócio-demográficas e profissionais e um conjunto de afirmações que abordam estilos de liderança, cidadania organizacional e satisfação no trabalho.

Desta forma, na expectativa de contar com a sua colaboração, agradecemos a sua atenção e colocamo-nos à sua disposição para esclarecer quaisquer dúvidas. Se julgar necessário, para maiores conhecimentos, você pode consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG (COEP-UFMG) – Av. Antônio Carlos, 6627 – Unidade Administrativa II - 2º andar – sala 2005 – Campus Pampulha – Telefone: (0XX31) 3409-4592, e-mail: [coep@prpq.ufmg.br](mailto:coep@prpq.ufmg.br).

**Equipe de pesquisa:** Elizabeth do Nascimento (professora coordenadora) e Carolina Sofal Delgado (mestranda). Contato: [carolsofal@yahoo.com.br](mailto:carolsofal@yahoo.com.br)

Li e estou de acordo com as informações apresentadas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, autorizando, desta forma, a minha participação nesta pesquisa.

Nome: \_\_\_\_\_ Data: \_\_/\_\_/2013.

Desejo receber uma cópia do relatório final da pesquisa, via e-mail, quando esta for concluída.  
E-mail: \_\_\_\_\_

## ANEXO C - Questionário Sócio-Demográfico e Profissional

Nome \_\_\_\_\_

Data de nascimento \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Data de hoje \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Sexo**

- Feminino  
 Masculino

**Qual foi o curso de nível mais elevado que frequentou?**

- Fundamental ou 1º grau  
 (da 5ª a 8ª série/ do 6º ao 9º ano)  
 Antigo científico, médio 2º grau  
 Superior incompleto \_\_\_\_\_  
 Superior completo \_\_\_\_\_  
 Especialização de nível superior  
 Mestrado  
 Doutorado

**Profissão**

\_\_\_\_\_

**Cargo atual que ocupa**

\_\_\_\_\_

**Empresa que trabalha**

\_\_\_\_\_

**Se for o seu caso, há quantos anos ocupa/exerce cargo de liderança?** \_\_\_\_\_

**Se for o seu caso, quantas pessoas você lidera hoje?** \_\_\_\_\_

**Setor econômico da empresa/organização em que trabalha**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Administração pública, defesa e seguridade social                | <input type="checkbox"/> Comércio; reparação de veículos automotores e motocicletas        |
| <input type="checkbox"/> Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquíicultura  | <input type="checkbox"/> Construção  |
| <input type="checkbox"/> Água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação | <input type="checkbox"/> Educação  |
| <input type="checkbox"/> Alojamento e alimentação   | <input type="checkbox"/> Eletricidade e gás  |
| <input type="checkbox"/> Artes, cultura, esporte e recreação                              | <input type="checkbox"/> Indústrias extrativas   |
| <input type="checkbox"/> Atividades administrativas e serviços complementares             | <input type="checkbox"/> Indústrias de transformação                                       |
| <input type="checkbox"/> Atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados       | <input type="checkbox"/> Informação e comunicação  |
| <input type="checkbox"/> Atividades imobiliárias  | <input type="checkbox"/> Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais |
| <input type="checkbox"/> Atividades profissionais, científicas e técnicas                 | <input type="checkbox"/> Outras atividades de serviços                                     |
|   | <input type="checkbox"/> Saúde humana e serviços sociais                                   |
|   | <input type="checkbox"/> Serviços domésticos   |
|   | <input type="checkbox"/> Transportes, armazenagem e correio                                |

**Assinale qual é o porte da empresa/organização em que trabalha**

\* Se indústria

- Micro (até 19 empregados)  
 Pequena (de 20 a 99 empregados)  
 Média (de 100 a 499 empregados)  
 Grande (500 ou mais empregados)

\* Se comércio e serviços

- Micro (até 09 empregados)  
 Pequena (de 10 a 49 empregados)  
 Média (de 50 a 99 empregados)  
 Grande (100 ou mais empregados)

## ANEXO D - Escala de Desejabilidade Social de Marlowe-Crowne

### EDS

*Autores: Marlowe-Crowne  
Adaptação brasileira: Rodolfo C. Ribas Jr,  
Maria L. S. Moura, Cláudio S. Hutz*

Abaixo são apresentadas frases que uma pessoa poderia usar para descrever a si mesma. Leia cada afirmação e decida se ela descreve ou não você. Se você concordar com uma afirmação ou achar que ela descreve você, faça uma linha em volta da letra **V** (Verdadeiro). Se você discordar da afirmação ou achar que ela não descreve você, faça uma linha em volta da letra **F** (Falso).

Responda cada afirmação com **V** ou **F** mesmo que você não tenha certeza de sua resposta.

Afirmativas	Resposta	
1. Antes de votar eu examino detalhadamente o currículo de todos os candidatos.	V	F
2. Eu não tenho dúvidas de fazer qualquer coisa para ajudar alguém em dificuldades.	V	F
3. Algumas vezes é difícil eu continuar com meu trabalho se eu não sou encorajado.	V	F
4. Eu nunca tive uma forte antipatia por ninguém.	V	F
5. Em algumas ocasiões eu tive duvidas sobre minha capacidade para vencer na vida.	V	F
6. As vezes eu me ressinto quando não consigo fazer o que quero.	V	F
7. Eu sou sempre cuidadoso com a minha maneira de vestir.	V	F
8. Meus modos na mesa são tão bons em casa quanto na rua, quando eu como fora, em um restaurante por exemplo.	V	F
9. Se eu tivesse certeza que ninguém iria me ver, eu provavelmente entraria em um cinema sem pagar a entrada.	V	F
10. Algumas vezes eu desisti de fazer coisas porque achava que não era capaz.	V	F
11. De vez em quando eu gosto de fofocar.	V	F
12. Em algumas ocasiões eu senti vontade de rebelar contra chefes ou pessoas no comando, mesmo sabendo que elas estavam certas.	V	F



<b>Afirmativas</b>	<b>Resposta</b>	
13. Eu sou sempre um bom ouvinte, não importa com quem esteja conversando.	V	F
14. Eu lembro de ter fingido estar doente para escapar de alguma coisa.	V	F
15. Houve ocasiões em que me aproveitei de alguém.	V	F
16. Eu estou sempre disposto a admitir quando cometo um erro.	V	F
17. Eu tento sempre agir da mesma maneira como digo aos outros para fazer.	V	F
18. Eu não acho tão difícil lidar com pessoas desbocadas e desagradáveis.	V	F
19. Às vezes em lugar de perdoar e esquecer eu procuro me vingar.	V	F
20. Quando eu não sei alguma coisa eu não importo nem um pouco em admitir.	V	F
21. Eu sou sempre educado, mesmo com pessoas desagradáveis.	V	F
22. Às vezes eu realmente insisto para fazer as coisas do meu jeito.	V	F
23. Em algumas ocasiões senti vontade de quebrar as coisas.	V	F
24. Eu nunca deixaria que uma pessoa fosse castigada pelos meus erros.	V	F
25. Eu nunca fico chateado quando me pedem para retribuir um favor.	V	F
26. Eu nunca fico irritado quando pessoas exprimem idéias muito diferentes das minhas.	V	F
27. Eu nunca saio de casa para um passeio longo sem verificar se o gás está desligado.	V	F
28. Em certas ocasiões eu senti bastante inveja da boa sorte dos outros.	V	F
29. Eu quase nunca tenho vontade de dar uma resposta malcriada a alguém.	V	F
30. Às vezes eu fico irritado com pessoas que pedem favores a mim.	V	F
31. Eu nunca achei que fui castigado sem uma razão.	V	F
32. Às vezes eu penso que quando acontece alguma coisa ruim com as pessoas é porque elas mereceram.	V	F
33. Eu nunca falei de propósito alguma coisa que tenha magoado alguém.	V	F

## ANEXO E - Escala de Satisfação no Trabalho

### EST

*Autora: Mirlene Maria Matias Siqueira*

As frases abaixo falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles.** Marque com um X a intensidade de suas respostas de acordo com as opções abaixo:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente insatisfeito	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito satisfeito	Totalmente satisfeito

No meu trabalho atual sinto-me...

Afirmativas	Resposta						
1. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
2. Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor	1	2	3	4	5	6	7
3. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
4. Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido	1	2	3	4	5	6	7
5. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
6. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim	1	2	3	4	5	6	7
7. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam	1	2	3	4	5	6	7
8. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional	1	2	3	4	5	6	7
9. Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
10. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal	1	2	3	4	5	6	7
11. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me	1	2	3	4	5	6	7
12. Com o meu salário comparado ao custo de vida	1	2	3	4	5	6	7
13. Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço	1	2	3	4	5	6	7
14. Com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
15. Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês	1	2	3	4	5	6	7

<b>Afirmativas</b>	<b>Resposta</b>						
16. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
17. Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
18. Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
19. Com o entendimento entre eu e meu chefe	1	2	3	4	5	6	7
20. Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
21. Com o meu salário comparado aos meus esforços no trabalho	1	2	3	4	5	6	7
22. Com a maneira como meu chefe me trata	1	2	3	4	5	6	7
23. Com a variedade de tarefas que realizo	1	2	3	4	5	6	7
24. Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
25. Com a capacidade profissional do meu chefe	1	2	3	4	5	6	7

## ANEXO F - Escala de Civismo nas Organizações

### ESCALA DE CIVISMO NAS ORGANIZAÇÕES

*Autores: Juliana Barreiros Porto e Álvaro Tamayo*

#### Instruções

Em relação às atividades diárias no trabalho, avalie o quanto você apresenta os comportamentos listados a seguir usando a escala 1 a 5, sendo 1 ao grau mínimo e 5 o grau máximo. Assinale com um X apenas uma opção de resposta para cada item.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

Afirmativas	Resposta				
1. Sugestões para resolver problemas no setor onde trabalho.	1	2	3	4	5
2. Novas ideias para o melhor aproveitamento do ambiente físico.	1	2	3	4	5
3. Procuo defender a empresa que trabalho.	1	2	3	4	5
4. Novas rotinas que possam melhorar o funcionamento do meu setor.	1	2	3	4	5
5. Freqüento cursos de aperfeiçoamento profissional.	1	2	3	4	5
6. Utilizo de forma adequada os equipamentos da organização.	1	2	3	4	5
7. Evito desperdiçar material desta organização.	1	2	3	4	5
8. Realizo formas mais eficientes de realizar as tarefas.	1	2	3	4	5
9. Ofereço-me para substituir um colega que faltou ao trabalho.	1	2	3	4	5
10. Procuo frequentar cursos de reciclagem profissional.	1	2	3	4	5
11. Sugestões sobre novos produtos e serviços.	1	2	3	4	5
12. Costumo elogiar esta organização.	1	2	3	4	5
13. Oriento um colega menos experiente no trabalho.	1	2	3	4	5
14. Ideias novas sobre o meu trabalho nesta organização.	1	2	3	4	5
15. Soluções para as dificuldades de trabalho que tenho.	1	2	3	4	5
16. Zelo pela limpeza do ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5

<b>Afirmativas</b>	<b>Resposta</b>				
17. Procuo conhecer os meus equipamentos de trabalho.	1	2	3	4	5
18. Descreve as qualidades desta organização.	1	2	3	4	5
19. Cuido com zelo dos equipamentos de trabalho.	1	2	3	4	5
20. Ofereço-me para ajudar um colega que está com dificuldade no trabalho	1	2	3	4	5
21. Repasso meus conhecimentos para colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
22. Novos usos de equipamentos ociosos.	1	2	3	4	5
23. Costumo passar a melhor das impressões para as pessoas que não conhecem esta organização.	1	2	3	4	5
24. Uso com cuidado os equipamentos desta organização.	1	2	3	4	5
25. Sugestão à administração para melhorar a estrutura da organização.	1	2	3	4	5
26. Ofereço ajuda aos colegas que estejam sobrecarregados.	1	2	3	4	5
27. Dou informações boas sobre esta organização.	1	2	3	4	5
28. Informo sobre o papel desta organização na sociedade.	1	2	3	4	5
29. Sugestão para melhorar o funcionamento do setor.	1	2	3	4	5
30. Complemento o trabalho de colegas, quando solicitado.	1	2	3	4	5
31. Converso sobre as vantagens de trabalhar nesta organização.	1	2	3	4	5
32. Novas ideias para aumentar a produtividade.	1	2	3	4	5
33. Busco cursos complementares que ampliem minha área de atuação.	1	2	3	4	5
34. Sugestões para melhor o gerenciamento da organização.	1	2	3	4	5
35. Sugestões sobre a disposição do ambiente físico da minha área.	1	2	3	4	5
36. Busco participar de eventos da minha área de atuação.	1	2	3	4	5
37. Ofereço apoio emocional a colegas com problemas pessoais.	1	2	3	4	5
38. Colaboro quando colegas me pedem auxílio no trabalho.	1	2	3	4	5
39. Defendo os produtos ou serviços desta organização.	1	2	3	4	5
40. Ajudo colegas na resolução de problemas.	1	2	3	4	5
41. Zelo pelo patrimônio desta organização.	1	2	3	4	5