



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**ANTECEDENTES DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL NOS TRABALHADORES CIVIS DA FORÇA
AÉREA PORTUGUESA: ESTILOS DE LIDERANÇA E
PERSONALIDADE PROATIVA**

MÓNICA SOLANGE DE JESUS PEREIRA MARTINS

OUTUBRO - 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**ANTECEDENTES DOS COMPORTAMENTOS DE CIDADANIA
ORGANIZACIONAL NOS TRABALHADORES CIVIS DA FORÇA
AÉREA PORTUGUESA: ESTILOS DE LIDERANÇA E
PERSONALIDADE PROATIVA**

MÓNICA SOLANGE DE JESUS PEREIRA MARTINS

PRESIDENTE: PROFESSOR RAFAEL JORGE MARQUES

ORIENTADORA: PROFESSORA MARIA EDUARDA SOARES

VOGAL: PROFESSOR JOÃO ALFREDO PEIXOTO

OUTUBRO - 2014

RESUMO

Estudos anteriores mostraram que os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) influenciam a eficácia individual e organizacional. Este estudo analisou a influência das variáveis demográficas, das dimensões de três estilos de liderança (transacional, transformacional e passiva), dos resultados da liderança (percebidos pelos subordinados) e da personalidade proativa dos trabalhadores, nos seus CCO.

Este estudo foi realizado na Força Aérea Portuguesa. Um questionário individual foi distribuído a 820 trabalhadores civis (Técnicos Superiores, Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais), tendo sido recebidos 424 (51,95%) questionários válidos.

Os resultados mostraram que é a dimensão *laissez-faire* do estilo de liderança passiva que apresenta maior poder explicativo na variação dos CCO, pela negativa. As variáveis seguintes retidas pelo modelo explicativo da variação dos CCO são a personalidade proativa, o nível de escolaridade e outra dimensão do estilo de liderança passiva, a dimensão gestão por exceção passiva. Este modelo explica 35,9% da variância (R^2) dos CCO. Verificou-se ainda que os resultados da liderança, através das dimensões eficácia e satisfação, medeiam a relação entre a liderança passiva e os CCO.

Contrariamente ao esperado e embora a liderança transacional e transformacional tenham correlações positivas com os CCO, nenhum destes estilos de liderança é retido no modelo explicativo dos CCO.

Palavras-Chave: Comportamentos de Cidadania Organizacional, Força Aérea Portuguesa, Liderança Transacional, Liderança Transformacional, Liderança Passiva, Personalidade Proativa, Resultados da Liderança

ABSTRACT

Previous studies have shown that Organizational Citizenship Behaviors (OCB) influence individual and organizational effectiveness. This study analyzed the relationship between demographic variables, dimensions of three leadership styles (transactional, transformational, and passive styles), leadership results (as perceived by subordinates) and the employees' proactive personality on their OCB.

The study was undertaken in the Portuguese Air Force. An individual questionnaire was sent to 820 civilian workers (Superior Technicians, Technique Assistants and Operational Assistants), of which 424 (51,95%) were received.

Results showed that the "laissez-faire" dimension of the passive leadership style has the highest predictive power of OCB, by negatively influencing it. The next variables retained by the model explaining OCB are proactive personality, level of education and another dimension of the passive leadership style, the "management passive exception" dimension. This model explains 35,9% of OCB variance (R^2). It was also found that leadership results, through the "effectiveness" and "satisfaction" dimensions, mediate the relationship between passive leadership and OCB.

Contrarily to what was expected, and in spite of the fact that the transactional and the transformational leadership styles have positive correlations with OCB, none of these leadership styles was retained by the OCB explanatory model.

Keywords: Organizational Citizenship Behaviors, Portuguese Air Force, Transactional Leadership, Transformational Leadership, Passive Leadership, Proactive Personality, Leadership Results

AGRADECIMENTOS

Mais uma etapa terminada. Cresci!

Mas este crescimento só foi possível devido ao apoio absoluto do meu marido e dos meus filhos, que estoicamente suportaram as minhas ausências, quer físicas, quer de pensamento. Agradeço-lhes a compreensão, o interesse e o orgulho demonstrado em cada palavra e olhar.

Obrigada por acreditarem em mim, respeitando a minha individualidade.

Agradeço à Professora Maria Eduarda Soares, por ter aceitado orientar esta dissertação e por ter caminhado comigo a par e passo na sua construção, partilhando, sem demagogias, a sua experiência e conhecimentos. Agradeço, mais do que as palavras podem expressar, todos os conselhos e atitudes de alento, o interesse e a confiança demonstrados.

Dirijo à Força Aérea um sentido agradecimento, assim como a todos os trabalhadores civis que se prontificaram a responder ao questionário. Por todo o apoio nesta longa jornada, pela vontade de querer ajudar, o meu bem hajam! Ao Sr. Tenente-Coronel Carneiro um obrigada especial pelo encorajamento sempre presente.

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|------|--|
| CCO | Comportamentos de Cidadania Organizacional |
| FAP | Força Aérea Portuguesa |
| ISEG | Instituto Superior de Economia e Gestão |
| MLQ | <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> |
| SPSS | <i>Statistical Package for the Social Sciences</i> |

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO..... | 1 |
| CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA..... | 4 |
| 2.1 Comportamentos de Cidadania Organizacional..... | 4 |
| 2.1.1 Conceito..... | 4 |
| 2.1.2 Efeitos..... | 6 |
| 2.1.3 Antecedentes demográficos..... | 7 |
| 2.1.4 Operacionalização..... | 8 |
| 2.2 Estilos de Liderança e Resultados da Liderança..... | 9 |
| 2.2.1 Liderança Transacional..... | 12 |
| 2.2.2 Liderança Transformacional..... | 12 |
| 2.2.3 Liderança Passiva..... | 14 |
| 2.2.4 Estilos de Liderança e os CCO..... | 14 |
| 2.2.5 Operacionalização..... | 16 |
| 2.3 Personalidade Proativa..... | 17 |
| 2.3.1 Conceito..... | 17 |
| 2.3.2 Efeitos..... | 17 |
| 2.3.3 Personalidade Proativa e os CCO..... | 18 |
| 2.3.4 Operacionalização..... | 19 |
| 2.4 Questões exploratórias..... | 19 |
| CAPÍTULO 3 - ESTUDO EMPÍRICO..... | 20 |
| 3.1 Metodologia..... | 20 |
| 3.2 Descrição da Amostra..... | 21 |
| 3.3 Instrumento..... | 22 |
| 3.4 Resultados..... | 22 |
| 3.4.1 Análise da fiabilidade das escalas..... | 22 |
| 3.4.2 Média e desvio-padrão das escalas na amostra total..... | 23 |

| | | |
|--|--|----|
| 3.4.3 | Análise de diferenças nos subgrupos da amostra | 24 |
| 3.4.4 | Análise de correlações entre variáveis..... | 26 |
| 3.4.5 | Análise de regressão múltipla e de regressão hierárquica | 27 |
| CAPÍTULO 4 - CONCLUSÃO | | 28 |
| 4.1 | Análise dos resultados e contribuições do estudo | 28 |
| 4.2 | Limitações do estudo..... | 33 |
| 4.3 | Recomendações para possíveis investigações futuras..... | 33 |
| 4.4 | Recomendações para a Força Aérea..... | 34 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | | 36 |
| ANEXO 1 - INSTRUMENTO | | 42 |
| ANEXO 2 - AUTORIZAÇÃO MINDGARDEN | | 45 |
| ANEXO 3 - QUADROS DESCRITIVOS | | 47 |
| ANEXO 4 - TABELAS ESTATÍSTICAS | | 50 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Modelo conceptual de análise | 3 |
| Figura 2 - <i>Full Range of Leadership Model</i> | 10 |
| Figura 3 - Modelo explicativo dos antecedentes dos CCO..... | 32 |
| Figura 4 - Modelo explicativo da mediação dos Resultados da Liderança..... | 32 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Resumo de estudos sobre correlação entre os estilos de liderança e os CCO | 15 |
| Quadro 2 - Caracterização das carreiras gerais..... | 48 |
| Quadro 3 - Dimensões questionário CCO | 48 |
| Quadro 4 - Variáveis/Dimensões questionário MLQ | 48 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Fiabilidade da escala “Comportamentos de Cidadania Organizacional” | 51 |
| Tabela 2 - Fiabilidade da escala "Liderança Transacional" | 51 |
| Tabela 3 - Fiabilidade da escala "Liderança Transformacional" | 51 |
| Tabela 4 - Fiabilidade da escala “Liderança Passiva” | 52 |
| Tabela 5 - Fiabilidade da escala "Resultados da Liderança" | 52 |
| Tabela 6 - Fiabilidade das dimensões “Estilos de Liderança e Resultados da Liderança” | 52 |
| Tabela 7 - Fiabilidade da escala "Personalidade Proativa" | 53 |
| Tabela 8 - Média e Desvio Padrão das escalas e dimensões na amostra total | 53 |
| Tabela 9 - Teste das amostras emparelhadas | 55 |
| Tabela 10 - Diferenças por "Género" | 56 |
| Tabela 11 - Diferenças por “Carreira” | 56 |
| Tabela 12 - Diferenças por "Nível de Escolaridade" | 56 |
| Tabela 13 - Diferenças por "Tempo de Serviço com o Superior Imediato" | 57 |
| Tabela 14 - Análise de Correlações | 57 |
| Tabela 15 - Resumo dos resultados dos testes das hipóteses..... | 58 |
| Tabela 16 - Regressão para a escala "Comportamentos de Cidadania Organizacional" | 58 |
| Tabela 17 - Regressão hierárquica “Estilos de Liderança/Resultados da Liderança/CCO” | 58 |

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

Os Comportamentos de Cidadania Organizacional (CCO) dos trabalhadores encontram-se entre as variáveis que influenciam a eficácia individual e organizacional (Rego, 2000).

Numa revisão crítica de literatura levada a cabo por Podsakoff et al (2000), verificou-se que a investigação se tem focado em quatro categorias de antecedentes dos CCO: comportamentos de liderança, características individuais dos trabalhadores, características da função e características organizacionais.

Nesse sentido, diversos estudos (e. g., Lee & Salleh, 2009; Podsakoff et al, 2009, 2014; Oguz, 2010) concluem que o estilo de liderança do superior e os CCO dos subordinados se encontram relacionados. Por outro lado, Bergeron et al (2014) concluíram que também a personalidade proativa se encontra correlacionada com os CCO, na medida em que os indivíduos com este traço de personalidade têm uma perceção mais alargada da sua função pelo que se envolvem em mais tarefas contextuais por considerarem que fazem parte da tarefa.

Atendendo a que as relações de causa-efeito, em comportamento organizacional, dependem frequentemente do contexto organizacional (Robbins et al, 2010), este estudo pretende analisar as relações que se estabelecem entre as variáveis demográficas, as dimensões dos estilos de liderança transaccional, transformacional e passiva (percebidas pelos subordinados), os resultados da liderança, a personalidade proativa dos trabalhadores e os seus CCO, no contexto específico da Força Aérea.

A presente investigação pretende analisar os CCO em termos agregados, considerando que é o seu agregado que influencia a eficácia organizacional (Organ, 1988, cit in Rego, 2000) e os estilos de liderança em termos de dimensões, considerando a importância de analisar individualmente as dimensões dos estilos de liderança identificada por Deconinck e Beth (2013).

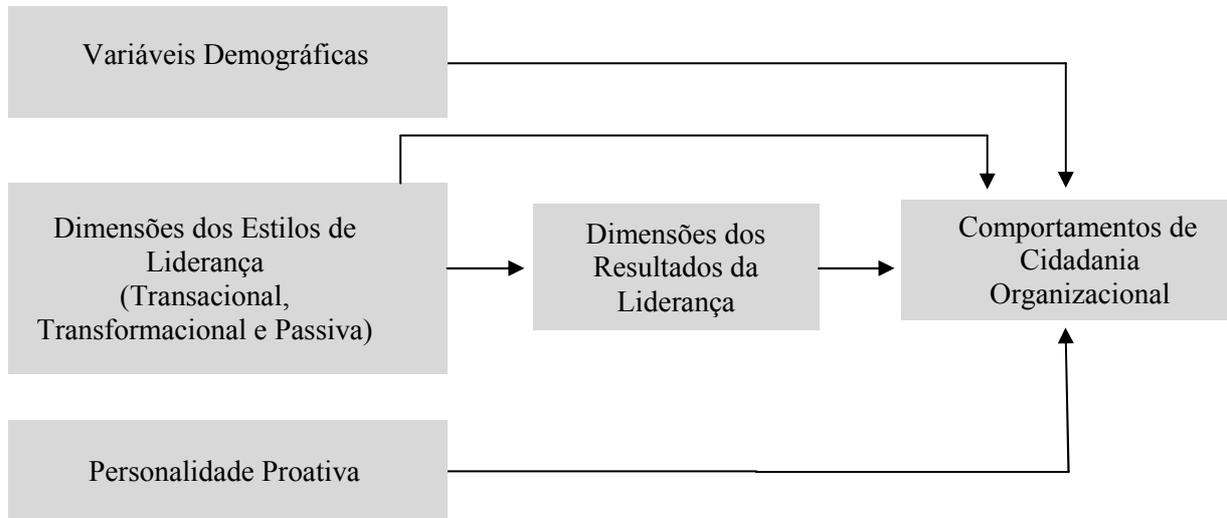
Articulando todas estas variáveis e conforme representado no modelo conceptual de análise (figura 1), o estudo tem por objetivos:

1. Analisar as relações que se estabelecem entre as variáveis demográficas do estudo e os CCO;
2. Analisar as relações que se estabelecem entre a percepção das dimensões dos estilos de liderança do superior imediato e os CCO dos subordinados;
3. Analisar a relação que se estabelece entre a personalidade proativa dos subordinados e os seus CCO;
4. Analisar quais as variáveis que têm maior poder de previsão dos CCO;
5. Analisar se a percepção das dimensões dos resultados da liderança medeia a relação entre a percepção das dimensões dos estilos de liderança e os CCO.

A originalidade desta pesquisa centra-se, em primeiro lugar, no estudo pioneiro das relações entre as variáveis atrás identificadas dentro do contexto organizacional da Força Aérea; em segundo lugar, embora estudos anteriores já tenham relacionado as variáveis em estudo com os CCO, este estudo propõe-se identificar quais as que têm maior poder de previsão nos CCO; por último, o presente trabalho detalha a análise dos estilos de liderança, em termos de dimensões, ao contrário da maioria dos estudos realizados, que analisam apenas os estilos de liderança em termos agregados.

Em termos de estrutura, o trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro corresponde à presente introdução; o segundo apresenta uma revisão de literatura dos conceitos analisados (comportamentos de cidadania organizacional, estilos de liderança - transacional, transformacional e passiva - e personalidade proativa) e a construção de hipóteses e questões exploratórias; o terceiro explora os resultados obtidos com a amostra do estudo; por último, no quarto capítulo são apresentadas as análises dos resultados e as contribuições do estudo, as limitações do estudo e as recomendações para investigações futuras.

Figura 1 - Modelo conceptual de análise



CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo iremos abordar os conceitos que serão alvo de análise ao longo do estudo, nomeadamente os CCO, os estilos de liderança e a personalidade proativa. Assim, começaremos por apresentar o conceito de CCO, os seus efeitos, os seus antecedentes demográficos e a forma como será operacionalizado na investigação empírica. De seguida, analisaremos os conceitos associados aos estilos de liderança (transacional, transformacional e passiva) e aos resultados da liderança, bem como a relação que poderá ser estabelecida entre estas variáveis e os CCO, apresentando ainda a forma como serão operacionalizadas. Por último, abordaremos o conceito de personalidade proativa, os seus efeitos, a sua relação com os CCO e a forma como, também esta variável, será operacionalizada.

Com base na revisão bibliográfica e atendendo aos objetivos do estudo iremos construir algumas hipóteses e questões exploratórias.

2.1 Comportamentos de Cidadania Organizacional

2.1.1 Conceito

Organ definiu, em 1988 (cit in Organ, 1997:86), os CCO como “comportamentos discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal e que, no agregado, promovem o funcionamento eficaz da organização”. O autor apresentou o conceito composto pelas seguintes dimensões: altruísmo (ações orientadas para a ajuda a uma pessoa com dificuldades no trabalho), cortesia (ações que visam ajudar uma pessoa a evitar problemas no trabalho), desportivismo (postura de cidadania que consiste em tolerar pequenas frustrações e inconvenientes do trabalho sem reclamações), conscienciosidade (padrão que resulta em ir para além dos níveis mínimos exigidos de presença, pontualidade, manutenção do espaço e dos recursos no trabalho) e virtude cívica (envolvimento responsável e construtivo na vida política da organização).

Naquela definição, Organ havia entendido por “discrecionários” os comportamentos que não são prescritos em papel e que não se enquadram nos termos do contrato entre o indivíduo e a organização, tratando-se de ações executadas por escolha pessoal (Organ, 1997). No entanto, em 1997, Organ refere que “devido ao *downsizing*, achatamento das hierarquias, trabalho de equipa, organizações flexíveis, os cargos, tais como os papéis, estão em mutação”. Nesta medida, o autor entende que “tudo o que é necessário para que a pessoa contribua para a organização passou a fazer parte do seu cargo” (Organ, 1997:89).

Relativamente à “não recompensa formal”, Organ admitia, inicialmente, que os CCO poderiam suscitar recompensas futuras para quem os praticasse, no entanto estas recompensas deveriam ser indiretas e incertas, por oposição às recompensas formais resultantes da elevada produtividade, da excelência técnica ou de soluções inovadoras. Face ao surgimento de novos dados empíricos reveladores de que as expectativas de recompensa detêm poder explicativo significativo dos CCO, Organ também deixou cair este atributo (1997). Com efeito, também Podsakoff et al (2000), na sua revisão crítica de literatura, vêm confirmar que a indiferença à recompensa se encontra negativamente correlacionada com os CCO, na medida em que quando os trabalhadores têm a perceção que os líderes controlam as recompensas, os seus CCO aumentam.

Por conseguinte, perante “ a evidência empírica acumulada, alguns criticismos e mesmo um olhar de relance pela imprensa de negócios”, referida por Organ (1997:85), este autor redefine o conceito mantendo apenas o atributo da eficácia, considerando os CCO como “contribuições para a manutenção e intensificação do contexto social e psicológico que apoia o desempenho na tarefa” (Organ, 1997:91). Ainda de acordo com este autor, esta redefinição aproxima o conceito de CCO do conceito de desempenho contextual que Borman e Motowidlo (1993, cit in Organ, 1997:90) definiram como “comportamentos que apoiam não tanto o *core* técnico em si, mas sobretudo o ambiente organizacional, social e psicológico no qual o *core* técnico deve funcionar”. Apesar da semelhança das definições, Organ (1997) mantém a

posição de que a denominação do conceito se deve manter porque apresenta, em relação ao desempenho contextual, a grande mais-valia de ser intuitivamente mais compreensível para os académicos e investigadores (Santos, 2011).

Comparando com a definição original, e conforme resumido por Podsakoff et al (2014), esta reconceptualização do conceito apresenta algumas vantagens: primeiro, é consistente com a definição de desempenho contextual apresentada por Borman e Motowidlo, em 1993; segundo, retira o requisito dos CCO serem vistos como um comportamento “extra papel”; por último, evita a questão dos CCO não serem recompensados pelos sistemas de avaliação e recompensas.

2.1.2 Efeitos

Uma das assunções básicas que sustenta as investigações que têm sido levadas a cabo no âmbito dos CCO é a de que estes comportamentos contribuem para a eficácia organizacional, conforme defendido por Organ (1997). Os CCO têm sido de tal forma considerados como comportamentos desejáveis nas organizações que alguns investigadores, nomeadamente Staufenbiel e König (2010), os utilizam como fator de medida do desempenho individual.

Na sua meta-análise, Podsakoff et al (2009) corroboram esta ideia ao concluírem que os CCO se encontram positivamente relacionados com a produtividade e com a eficiência organizacional e negativamente relacionados com os custos e com o *turnover*.

Não obstante, Podsakoff et al (2014) argumentam que apesar dos CCO se verificarem a um nível individual, é só no agregado e após algum tempo do grupo funcionar como um todo, que estes efeitos se manifestam, como aliás a definição clássica de Organ enfatiza:

“O CCO apresenta ações dos indivíduos que, no agregado, melhoram o funcionamento da organização (ou grupo de trabalho). A expressão “no agregado” tem, aqui, significado qualificante. Referimo-nos à soma dos comportamentos do mesmo indivíduo, assim como à soma dos comportamentos dos indivíduos que pertencem ao mesmo grupo, departamento, organização. Muitas ações de cidadania, tomadas isoladamente, não teriam qualquer efeito no desempenho global da organização”.

In Organ (1988: 8 cit in Rego, 2000)

Podsakoff et al (2009) verificaram ainda que existe uma relação positiva entre os CCO e os resultados do desempenho individual (avaliações de desempenho e recompensas). Estes resultados, corroborados pelos estudos de Borman e Motowidlo (1997), Chiang e Hsieh (2012) e Maharani et al (2013), evidenciam que os gestores consideram os CCO como parte do desempenho dos subordinados no momento de atribuir a avaliação do desempenho.

2.1.3 Antecedentes demográficos

Diversos estudos analisam a relação entre as variáveis demográficas e os CCO. Na visão crítica de literatura de Podsakoff et al (2000), assim como no estudo de Daskin (2013), verifica-se que o género e a antiguidade não estão correlacionados com os CCO, pelo que no presente estudo analisaremos se esta relação se verifica no contexto da FAP, testando as seguintes hipóteses:

H1: O género não se encontra correlacionado com os CCO

H2: A antiguidade não se encontra correlacionada com os CCO

Por sua vez, Daskin (2013) conclui que a idade não se encontra correlacionada com os CCO, resultado que contraria as conclusões do estudo de Khaola e Sephelane (2013), no qual se constatou que esta variável demográfica se encontra positivamente correlacionada com os CCO. Para o presente estudo, e considerando que na Força Aérea a antiguidade do trabalhador se encontra relacionada com a sua idade, na medida em que os trabalhadores entram para a organização e nela fazem toda a sua carreira, coloca-se a seguinte hipótese:

H3: A idade não se encontra correlacionada com os CCO

Daskin (2013) e Khaola e Sephelane (2013) concluem ainda que o nível de escolaridade se encontra positivamente correlacionado com os CCO, ou seja, a um aumento do nível de escolaridade corresponde um aumento dos CCO, pelo que colocamos a seguinte hipótese:

H4: O nível de escolaridade encontra-se positivamente correlacionado com os CCO

Considerando que a amostra do estudo se encontra integrada em carreiras a que correspondem diferentes graus de complexidade das tarefas, os quais vão aumentando da

carreira de Assistente Operacional para a carreira de Técnico Superior (quadro 2, em anexo 3), entende-se ser relevante analisar se o aumento do grau de complexidade da carreira se encontra correlacionado com os CCO, por forma a que a organização adeque a sua gestão a esta variável. Entende-se que as carreiras com maior grau de complexidade têm uma perceção mais alargada das funções, pelo que se julga provável que esta variável tenha uma correlação positiva com os CCO, construindo-se assim a seguinte hipótese:

H5: O tipo de carreira encontra-se positivamente correlacionado com os CCO

Por outro lado, no caso específico da FAP, os superiores imediatos são militares e têm, em regra, um limite de permanência num local de trabalho mínimo de dois anos e máximo de cinco (Despacho n.º 68/2007, de 18SET do Chefe do Estado-Maior da Força Aérea). Atendendo a que Noe (2010) considera que os superiores são responsáveis por ajudar os subordinados a gerir as suas carreiras, entende-se que o aumento do tempo de serviço do trabalhador com o superior imediato permite a este último conhecer melhor o subordinado e, assim, construir um plano de desenvolvimento de carreira que concilie os interesses da organização e as expectativas do trabalhador. Nesta medida, entende-se provável que com o aumento do tempo de serviço com o superior imediato, os subordinados aumentem os seus CCO por forma a causarem boa impressão, pelo que procuraremos testar a seguinte hipótese:

H6: O tempo de serviço com o superior imediato encontra-se positivamente correlacionado com os CCO

2.1.4 Operacionalização

Para operacionalizar a variável CCO utilizou-se o questionário construído por Rego (2000), composto por quinze itens que avaliam quatro dimensões: harmonia interpessoal, espírito de iniciativa, conscienciosidade e identificação com a organização (discriminadas no quadro 3, em anexo 3). A resposta a cada uma das asserções traduz-se na atribuição, por parte dos respondentes, de uma escala de frequência que significa a intensidade com que as afirmações se aplicam aos próprios.

A escolha deste questionário assentou nos seguintes pressupostos:

- O questionário respeita a reconceptualização do conceito de CCO, proposta por Organ, 1997 (Rego, 2000);
- Este instrumento de medida foi operacionalizado e validado com amostras portuguesas do setor secundário e terciário (e.g., Rego, 2000; Henriques, 2003), pelo que já se encontra testada a natureza contextual das dimensões de CCO, considerando que estas não são independentes do contexto cultural em que os estudos decorrem (Hofstede, 1991; Farh et al, 1997).

2.2 Estilos de Liderança e Resultados da Liderança

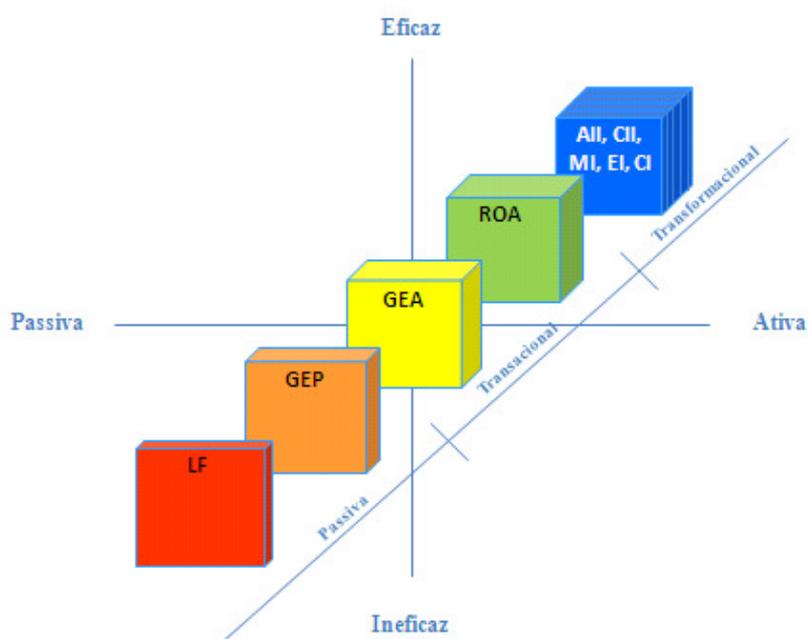
Citando Stogdill (1948) e Bass (1981), Lian e Tui (2012) definem a liderança como a capacidade dos líderes para influenciar os liderados numa situação em particular, com o propósito de alcançar os objetivos organizacionais. Líderes eficazes devem ter a capacidade de reconhecer quando devem usar diferentes táticas de influência, assim como as competências necessárias para as aplicar, conforme referem Lian e Tui (2012). Citando Lamude (1994) e Motowidlo (2003) os autores mencionam ainda que a aplicação de um estilo de liderança inadequado pode desencadear disfunções organizacionais, nomeadamente decréscimo de desempenho, absentismo e aumento de *turnover*.

De acordo com Bryman (1992, cit in Ha & Nguyen, 2014) e Ronald (2014) existem cinco abordagens que podem ser distinguidas no contexto das teorias da liderança: a teoria dos traços, a teoria do comportamento, a teoria contingencial, a teoria relacional e, desde os anos 80, a teoria transacional-transformacional. De entre as teorias da liderança, Burns (1978), sustentado em Downton (1973), destacou, no contexto político, a importância da liderança transacional, tendo ainda preconizado a distinção entre liderança transacional e transformacional como dois conceitos que nascem num ponto comum e seguem caminhos opostos (Avolio & Bass, 2004b; Judge & Piccolo, 2004; Sahaya, 2012). Apoiado neste conceito, Bass (1985 cit in Judge & Piccolo, 2004) centrou o seu estudo nos comportamentos

que definem um estilo de liderança transacional ou transformacional sustentando, no entanto, que estes estilos de liderança são conceitos separados na sua gênese e que os melhores líderes podem ser, simultaneamente, transacionais e transformacionais.

Em 1991, Avolio e Bass preconizam o modelo “*Full Range of Leadership*”, o qual diferencia três tipos de liderança: transacional, transformacional e passiva¹ e é composto, atualmente, pelas seguintes nove dimensões, que se encontram descritas no quadro 4, em anexo 3: Atributos de Influência Idealizada (AII), Comportamentos de Influência Idealizada (CII), Motivação Inspiradora (MI), Estímulo Intelectual (EI) e Consideração Individual (CI) que compõem o estilo de liderança transformacional; Recompensas pelos Objetivos Atingidos (ROA) e Gestão por Exceção Ativa (GEA) que pertencem ao estilo de liderança transacional; por último, Gestão pela Exceção Passiva (GEP) e *Laissez-Faire* (LF) que respeitam ao estilo de liderança passiva. Neste modelo Avolio & Bass (2004b) pretendem representar um amplo conjunto de comportamentos de liderança, desde o menos ao mais eficaz, como de seguida se ilustra:

Figura 2 - *Full Range of Leadership Model*



Fonte: Figura construída com recurso a Avolio e Bass (2004b) e Ronald (2014)

¹ Avolio e Bass (2004b) designam este estilo de liderança por *Passive/Avoidant*. No presente estudo adotou-se a tradução para “Liderança Passiva”.

Relativamente aos resultados da liderança, Bass (1985, cit in Avolio & Bass, 2004b) defende que a liderança transformacional aumenta o efeito da liderança transacional em termos de esforço extra, eficácia da liderança e satisfação dos subordinados, ressalvando no entanto que este aumento é conseguido através da conjugação dos dois tipos de liderança.

Com efeito e atentos os resultados obtidos nas meta-análises de Lowe et al (1996) e Dum Dum et al (2002), Avolio e Bass (2004b) verificaram que a liderança transformacional tem um impacto mais significativo na eficácia e satisfação do que a liderança transacional, sendo que a liderança passiva é a que regista o impacto menos significativo.

Por sua vez, Khan et al (2011) concluíram que a liderança transformacional se encontra correlacionada com a satisfação e com o esforço extra, enquanto a liderança transacional se encontra apenas correlacionada com a satisfação. Por outro lado, e de acordo com os mesmos autores, a liderança passiva não se apresenta correlacionada com qualquer dimensão dos resultados da liderança.

Face aos resultados, verifica-se que os resultados da liderança (nas dimensões esforço extra, eficácia e satisfação) sofrem a influência dos estilos de liderança. Considerando a importância da análise da relação entre estas variáveis, por forma a ajudar a alcançar a resposta ao nosso último objetivo, o qual pretende analisar se a perceção das dimensões dos resultados da liderança medeia a relação entre a perceção das dimensões dos estilos de liderança e os CCO, colocamos as seguintes hipóteses:

- H7:** A perceção das dimensões da liderança transacional encontra-se positivamente correlacionada com a perceção das dimensões dos resultados da liderança
- H8:** A perceção das dimensões da liderança transformacional encontra-se positivamente correlacionada com a perceção das dimensões dos resultados da liderança
- H9:** A perceção das dimensões da liderança passiva não se encontra correlacionada com a perceção das dimensões dos resultados da liderança

Ainda que na nossa revisão bibliográfica não tenhamos encontrado artigos que versem sobre a mediação dos resultados da liderança entre os estilos de liderança e os CCO, colocaremos no final deste capítulo uma questão exploratória sobre esta matéria.

2.2.1 Liderança Transacional

Na conceptualização de Bass (1985), o estilo de liderança transacional resulta em seguidores que atingem as expectativas, cumprem a tarefa e posteriormente recebem a recompensa respetiva (Judge & Piccolo, 2004). Esta noção demonstra que a liderança transacional é baseada numa relação de troca, onde os subordinados concordam com, aceitam, ou obedecem ao superior em troca de recompensas ou para evitar a ação disciplinar. Em suma, a troca de relações é o elemento chave refletido pela liderança transacional (Lee & Salleh, 2009).

Conforme referem Castanheira e Costa (2007), este estilo de liderança baseia-se numa dicotomia clara entre o líder enquanto superior e o seguidor enquanto dependente, numa perspetiva mais de conformidade do que de criatividade face aos desafios e às metas impostas pela realidade organizacional. Como consequência, Bass (1985, cit in Lian & Tui, 2012) refere que a liderança transacional limita os objetivos dos empregados, a satisfação no trabalho e, por consequência, a eficácia organizacional.

Com efeito, e conforme defendido por Avolio e Bass (2004b), a relação do líder transacional e dos seus subordinados é baseada na recompensa pelos objetivos atingidos, utilizando uma gestão pela exceção ativa, ou seja, conforme refere Ronald (2014), o líder define o modelo a seguir e mantém o subordinado sob vigilância, só atuando através da correção e/ou punição caso ocorra uma falha.

2.2.2 Liderança Transformacional

Para motivar os seguidores, para conseguir que eles vão além das suas expectativas, Bass (1998 cit in Judge & Piccolo, 2004) assegura ser necessário uma liderança transformacional, a

qual Ronald (2014) refere ter sido inspirada na teoria da liderança carismática de House (1977).

No seu estudo, Lian e Tui (2012) mencionam que muito trabalho empírico se focou neste estilo de liderança na medida em que ao referir-se ao processo de transformação do líder envolvendo os indivíduos, o grupo e a organização, este estilo aumenta o efeito da liderança transaccional, encontrando-se associado a desempenhos superiores e ao aumento da autoeficácia, do comprometimento afetivo, da motivação intrínseca e da confiança no líder.

Conforme referido por Taruno (2011) e Yusuf (2013), citados por Maharani et al (2013), a liderança transformacional promove o desempenho que exceda os objetivos, enquanto a liderança transaccional promove desempenhos que atinjam objetivos definidos. Neste sentido, Antonakis e House (2014) referem que no entendimento de Bass (1985), a liderança transformacional tem um impacto intelectual nos seguidores, para além dos efeitos decorrentes da liderança transaccional.

Ronald (2014) citando Bass (1994) e House (1977), acrescenta que um líder transformacional é sempre carismático e respira “influência idealizada” (quer em termos de atributos, quer em termos de comportamentos), entendendo os seus interesses pessoais como menos importantes que os interesses da organização. Por outro lado, a liderança transformacional promove uma motivação inspiradora nos seguidores, levando-os a trabalhar para um objetivo comum, ao mesmo tempo que desafia os subordinados através do estímulo intelectual, encorajando a sua criatividade. Devidos a estas características, Crant e Bateman (2000) referem existir na literatura diferentes designações para este tipo de líder, nomeadamente carismático, transformacional ou inspiracional. Por último, este tipo de líder revela consideração individual pelos subordinados através do conhecimento das suas personalidades, capacidades e objetivos, estimulando assim o seu talento e desenvolvendo o seu potencial.

2.2.3 Liderança Passiva

Neste estilo de liderança o líder adota uma gestão por exceção passiva, ou seja, os subordinados têm a sensação que o líder não reage antes dos problemas se agravarem, sendo percebido como ineficaz (Bass, 1985, cit in Suliman & Obaidli, 2013). O líder adota ainda um estilo *laissez-faire*, no qual não exhibe comportamentos típicos de liderança, evitando tomar decisões e abdicando da sua responsabilidade e autoridade (Antonakis et al, 2003).

2.2.4 Estilos de Liderança e os CCO

Na sua revisão de literatura, Podsakoff et al (2000) concluem que são os comportamentos de liderança que apresentam correlações mais significativas com os CCO, pelo que se constata que os líderes desempenham um importante papel na influência dos CCO dos subordinados.

Neste sentido, Lian e Tui (2012) referem que as relações que se estabelecem entre os estilos de liderança e os CCO dos subordinados poderão ser o reflexo da forma de atuação dos líderes. Estes autores concluem que o líder transformacional tende a usar apelos de inspiração, consulta e lisonja para conseguir comportamentos de cidadania organizacional por parte dos subordinados, enquanto o líder transacional tende a usar táticas de influência que enfatizem a troca de favores, a pressão e a legitimidade da ordem.

Podsakoff et al (2000) verificam ainda na sua revisão crítica da literatura, que a liderança transformacional apresenta uma correlação significativa e positiva com os CCO, no entanto os resultados demonstram que a liderança transacional se encontra correlacionada, apenas em algumas das suas dimensões, com os CCO. Os autores entendem que estes são resultados esperados na medida em que a liderança transformacional centra-se na capacidade dos líderes promoverem nos liderados desempenhos acima e para além das suas expectativas (ou seja, para além dos desempenhos obtidos com a liderança transacional), pelo que este desempenho extra pode surgir sob a forma de CCO.

Por sua vez, Boerner et al (2007) apresentam resultados que confirmam a correlação positiva entre a liderança transformacional e os CCO, no entanto não confirmam a correlação entre a liderança transacional e os CCO.

Conclusões diferentes são apresentadas por Oguz (2010), na medida em que verifica a existência de uma correlação positiva significativa dos CCO com os estilos de liderança transformacional e transacional. Os resultados deste estudo são coincidentes com os resultados apresentados na análise de Suliman e Obaidli (2013), na qual também se verifica que a liderança passiva não se encontra correlacionada com os CCO. Ainda assim, esta última relação não é confirmada no trabalho apresentado por Khaola e Sephelane (2013), considerando que estes concluem que a liderança passiva se encontra negativamente correlacionada com os CCO.

Ainda que estudos recentes (e.g., Boerner et al, 2007; Oguz, 2010; Schuh et al, 2012; Lin e Hsiao, 2014) confirmem a existência de uma correlação positiva entre liderança transformacional e CCO, Maharani et al (2013) apresentam uma evidência empírica que conduz a resultados diferentes, concluindo que a liderança transformacional não afeta os CCO. De acordo com estes autores, a explicação poderá passar pelo facto da liderança transformacional ter apenas a capacidade de envolver os subordinados de modo a que atinjam desempenhos superiores nas tarefas que dizem respeito à função e não nos seus comportamentos.

No quadro seguinte, resumem-se os estudos acima analisados de acordo com a sua correlação com os CCO:

Quadro 1 - Resumo de estudos sobre correlação entre os estilos de liderança e os CCO

| | Liderança Transacional - CCO | Liderança Transformacional - CCO | Liderança Passiva - CCO |
|---------------------------|---|---|--------------------------|
| Correlacionada | Podsakoff et al (2000:532), Oguz (2010), Suliman e Obaidli (2013) | Podsakoff et al (2000:532), Boerner et al (2007), Oguz (2010), Schuh et al (2012), Suliman e Obaidli (2013), Lin e Hsiao (2014) | Khaola et al (2013) |
| Não correlacionada | Boerner et al (2007) | Maharani et al (2013) | Suliman e Obaidli (2013) |

Face ao exposto e considerando que a formação base dos militares incide, predominantemente em áreas onde são exploradas e treinadas as capacidades de comando e liderança, entendemos ser expectável que os subordinados percecionem a existência de um estilo de liderança, transaccional e/ou transformacional, no seu superior imediato e que esta perceção afete positivamente os seus CCO. Entendemos ainda que a perceção de um estilo de liderança passiva, atento o contexto de uma organização militar baseado numa estrutura hierárquica, afeta negativamente os CCO dos subordinados. Formulamos assim as seguintes hipóteses:

H10: A perceção das dimensões da liderança transaccional encontra-se positivamente correlacionada com os CCO

H11: A perceção das dimensões da liderança transformacional encontra-se positivamente correlacionada com os CCO

H12: A perceção das dimensões da liderança passiva encontra-se negativamente correlacionada com os CCO

2.2.5 Operacionalização

Para a análise dos estilos de liderança, foi utilizado o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ 5X-Short), da autoria de Avolio e Bass (2004a). Este questionário é constituído por quarenta e cinco itens integrados em quatro escalas, os quais permitem medir as perceções dos trabalhadores quer relativamente à frequência com que os comportamentos de liderança foram exibidos pelo superior imediato, quer relativamente aos resultados da liderança. A escolha deste questionário deveu-se aos seguintes motivos:

- O MLQ tem sido o principal meio pelo qual se é capaz de diferenciar, de uma forma fidedigna e altamente eficaz, líderes eficazes e ineficazes em vários domínios: militar, governamental, alta tecnologia, entre outros (Avolio & Bass, 2004b);

- Este instrumento já foi validado e aplicado em Portugal (e.g., Castanheira & Costa, 2007; Bento, 2008; Barreto, 2009), salvaguardando-se, assim, as diferenças entre as dimensões culturais apontadas por Hofstede (1991).

2.3 Personalidade Proativa

2.3.1 Conceito

Um indivíduo com personalidade proativa é definido por Bateman e Crant (1993) como alguém que não se conforma com as forças situacionais e que provoca mudanças na sua envolvente. Os autores mencionam ainda que estes sujeitos demonstram capacidade para identificar oportunidades, atuando para as alcançar, mostrando iniciativa, agindo e sendo perseverantes no alcançar dos seus objetivos.

O indivíduo que não tenha uma personalidade proativa adapta as circunstâncias à sua situação, sem impor a sua perspetiva (Bateman & Crant, 1993). Em contraste, o indivíduo com personalidade proativa tem a tendência de alterar o seu ambiente através de comportamentos proativos, ou seja, trabalhar no sentido de provocar mudanças diretas e intencionais na sua situação, adaptando, essencialmente, o ambiente a si próprio (Bergeron et al, 2014).

Não obstante, a personalidade proativa terá de ser analisada como um dos construtos do comportamento proativo, de entre a iniciativa pessoal (*personal initiative*), a auto-eficácia do conhecimento alargado da função (*role breadth self-efficacy*) e a capacidade de assumir o controlo (*taking charge*) (Crant, 2000:438).

Em suma e conforme referem Parker et al (2010), um comportamento proativo é motivado, consciente e dirigido para um objetivo, sendo que o indivíduo com personalidade proativa procura informação analisando o ambiente envolvente, antecipando oportunidades e planeando o seu alcance.

2.3.2 Efeitos

Sustentados em diversos estudos, Bergeron et al (2014) referem que os comportamentos proativos se encontram relacionados com o desempenho organizacional (e.g., Podsakoff &

Mackenzie, 1994), com a satisfação dos clientes e com toda a eficiência operacional (e.g., Karambayya, 1990; Walz & Niehoff, 2000). Neste sentido, Rodrigues e Rebelo (2013) concluem que a personalidade proativa dos trabalhadores é determinante para o sucesso organizacional.

Crant (2000) e Fuller e Marler (2009) vêm demonstrar que este traço de personalidade também se encontra relacionado com o sucesso pessoal, na medida em que estes indivíduos são bem sucedidos na concretização dos objetivos das suas carreiras, quer em termos subjetivos (satisfação com a carreira) quer em termos objetivos (salários e promoções).

Partilhando da mesma opinião, Prabhu (2013) refere que atualmente existe o entendimento que a proatividade se tornou uma característica essencial para o sucesso individual e da organização. No entanto, este autor defende que para reter estes indivíduos é fundamental que os gestores mantenham uma comunicação aberta sobre o desenvolvimento das suas carreiras, pois de outra forma é muito provável que o indivíduo procure uma organização que lhe dê mais garantias de construir uma carreira que corresponda às suas expetativas.

2.3.3 Personalidade Proativa e os CCO

Na análise da relação entre a personalidade proativa e os CCO dos trabalhadores de uma empresa chinesa de aviação civil, Baba et al (2009) concluíram que estas duas variáveis se encontram positivamente correlacionadas. Não obstante Greguras e Diefendorff (2010) terem chegado ao mesmo resultado, concluíram ainda que variáveis como as necessidades psicológicas de satisfação medeiam esta relação, na medida em que indivíduos mais proativos aumentam o seu empenho no alcance dos objetivos que definem, por forma a se sentirem realizados.

Analisando a mesma relação, Bergeron et al (2014) centraram o seu estudo na personalidade proativa e no desempenho no trabalho, quer em termos contextuais (incluindo CCO), quer em termos de tarefa. Os autores descobriram que a personalidade proativa se encontra correlacionada com os CCO, na medida em que os indivíduos com este traço de

personalidade têm uma percepção mais alargada da sua função pelo que se envolvem em mais tarefas contextuais por considerarem que fazem parte da tarefa.

Descobriram ainda que estes indivíduos estão dispostos a trabalhar mais horas por semana pois estão focados no futuro e têm ideia das mudanças que têm que implementar para alcançar os seus objetivos. No entanto, para as funções propriamente ditas não existe evidência de que os indivíduos com estes traços tenham um desempenho mais elevado, embora se envolvam mais no desempenho das suas funções. Coloca-se assim a seguinte hipótese:

H13: A personalidade proativa encontra-se positivamente correlacionada com os CCO

2.3.4 Operacionalização

Para a análise da variável Personalidade Proativa foi utilizada a escala original unidimensional *Proactive Personality Scale*, da autoria de Bateman e Crant (1993), composta por 17 itens. A escolha desta escala baseou-se no facto de já ter sido validada e utilizada em estudos em Portugal (e.g., Sousa, 2012; Pedro, 2013), salvaguardando, uma vez mais, a importância das dimensões culturais apontadas por Hofstede (1991).

2.4 Questões exploratórias

Atenta a revisão bibliográfica realizada, verificou-se que não existem estudos que analisem quais das variáveis consideradas (demográficas, estilos de liderança e personalidade proativa) tem maior poder de previsão dos CCO. Verificou-se ainda que também não existem estudos que analisem a relação que se estabelece entre a percepção dos estilos de liderança, a percepção dos resultados da liderança e os CCO.

Considerando que no presente estudo nos propomos analisar estas relações, colocamos as seguintes questões exploratórias:

QE1: Quais dos antecedentes considerados (variáveis demográficas, dimensões dos estilos de liderança e personalidade proativa) tem maior poder de previsão dos CCO?

QE2: A percepção das dimensões dos resultados da liderança medeiam a relação entre a percepção das dimensões dos estilos de liderança e os CCO?

CAPÍTULO 3 - ESTUDO EMPÍRICO

3.1 Metodologia

Os resultados em análise decorreram da aplicação de um questionário (anexo 1) a todos os trabalhadores civis da Força Aérea integrados nas carreiras gerais (Técnico Superior, Assistente Técnico e Assistente Operacional), vinculados por contrato de trabalho em funções públicas, por tempo indeterminado. Foram distribuídos um total de 820 questionários, em junho de 2014, dos quais foram recebidos 431 e eliminados sete (dois inqueridos não responderam, deliberadamente, à segunda parte do questionário e cinco questionários foram recebidos extemporaneamente). A amostra final é assim constituída por 424 trabalhadores, correspondendo a uma taxa de resposta de 51,95%.

Para aplicação do questionário MLQ foi obtida autorização da Mind Garden, Inc (anexo 2), a qual solicitou que na tese não fossem reproduzidos mais do que cinco itens. Relativamente à distribuição do questionário dentro da organização e posterior divulgação de resultados, foi solicitada, e obtida, autorização da Força Aérea.

Antes do início da aplicação do questionário foi aplicado um pré-teste de conteúdo a 12 trabalhadores civis, dois de cada género por carreira, tendo resultado em ajustamentos de forma, não obstante não terem existido dificuldades na interpretação das perguntas.

Importa ainda referir que os questionários foram aplicados na forma de papel, atendendo a que 634 (77,32%) dos trabalhadores são Assistentes Operacionais, os quais no exercício das suas funções não dispõem de computadores para aceder a questionários *online*.

Considerando que existe uma forte dispersão territorial das unidades da Força Aérea, para a distribuição dos questionários foi solicitada a colaboração do oficial responsável pela Esquadra de Pessoal de cada Unidade (Comandante de Esquadra), assim como a do trabalhador civil ali colocado, aos quais foram enviados os questionários por correio interno.

Atendendo a que o questionário pretendeu recolher a opinião dos trabalhadores relativamente aos seus superiores imediatos, pretendeu-se não envolver as chefias na distribuição dos questionários de modo a não enviesar os resultados. Assim, os comandantes das Esquadras de Pessoal divulgaram a aplicação do questionário dentro da respetiva Unidade e o trabalhador civil, a exercer funções naquela Esquadra, ficou encarregue da distribuição dos questionários junto dos colegas e posterior recolha.

Os dados recolhidos foram tratados através do programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22, disponibilizado pelo ISEG.

3.2 Descrição da Amostra

Na amostra final de 424 inquiridos, 227 (53,5%) são do género masculino e 197 (46,5%) do género feminino. Numa amplitude etária dos 18 aos 70 anos, a maior parte dos trabalhadores tem idades compreendidas entre os 50 e 54 anos (n=111; 26,2%).

Relativamente ao estado civil, observa-se que a maior parte dos inquiridos é casada (n=303; 71,5%). Quanto à carreira onde estão inseridos, a maioria pertence à carreira de Assistente Operacional (n=301; 71%), sendo que 112 (26,4%) pertencem a Assistente Técnico e 11 (2,6%) a Técnico Superior.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, verifica-se que a maior parte (n=110; 25,9%) tem até ao 1.º ciclo do ensino básico, seguida de 108 respondentes (25,5%) que possuem o ensino secundário, sendo que apenas 24 participantes (5,7%) têm escolaridade superior ao ensino secundário. Analisando a antiguidade, verificamos que a maior parte dos trabalhadores tem mais de 30 anos (n=208; 49,1%), seguidos de 104 (24,5%) que têm entre 25 e 29 anos e apenas 4 (0,9%) têm entre 5 e 9 anos de antiguidade.

Quanto ao tempo de serviço com o superior imediato, a maior parte (n=151; 35,6%) tem entre 2 e 5 anos, seguidos de 121 (28,5%) que têm entre 6 e 10 anos e apenas 13 (3,1%) têm mais de 20 anos de tempo de serviço com o superior imediato.

3.3 Instrumento

O instrumento, aplicado sob a forma de questionário, é composto por três partes, perfazendo um total de oitenta e quatro itens. A primeira parte comporta a análise das seguintes variáveis:

- Personalidade Proativa, composta por 17 itens, utiliza a “*Proactive Personality Scale*”, da autoria de Bateman e Crant (1993);
- Comportamentos de Cidadania Organizacional, composta por 15 itens, utiliza a escala de Rego (2000).

Atendendo a que ambas as escalas pretendem recolher a opinião do trabalhador sobre si próprio e que utilizam a mesma escala de resposta do tipo *Likert* de 7 pontos, variando entre 1 – Não se aplica rigorosamente nada e 7 – Aplica-se totalmente, optou-se por juntar estas duas escalas numa única parte.

A segunda parte diz respeito à perceção dos estilos de liderança e resultados da liderança e é composta por 45 itens, tendo sido utilizado o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), da autoria de Avolio e Bass (2004a). A escala de resposta é do tipo *Likert* com 5 pontos, variando entre 0 – Nunca até ao 4 – Frequentemente.

A última parte é composta pelas variáveis demográficas respeitantes aos inquiridos, nomeadamente o género, a idade, o estado civil, a carreira, o nível de escolaridade, a antiguidade e o tempo de serviço com o superior imediato.

3.4 Resultados

3.4.1 Análise da fiabilidade das escalas

Maroco e Garcia-Marques (2006:66) referem que a maioria dos investigadores tende a considerar o índice *alfa* de Cronbach como aquele que é universalmente aconselhável para o estudo métrico de uma escala e como aquele que fornece “estimativas fiáveis” da “fiabilidade de uma escala”. Entende-se que a fiabilidade de uma escala é apropriada se o valor do *alfa* é igual ou superior a 0,7 (Nunnally, 1978, cit in Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Analisando a escala de CCO com 15 itens, verificou-se que esta apresentava um *alfa* de 0,752. No entanto, os itens 27, 28 e 30 tinham uma correlação com a escala total inferior a 0,2, pelo que foram excluídos da análise. A escala final, com 12 itens (tabela 1), apresenta uma consistência interna com $\alpha=0,803$.

No que respeita aos estilos de liderança e resultados da liderança, verifica-se que a escala de liderança transacional com 8 itens (tabela 2) apresenta um *alfa* de 0,753, a escala de liderança transformacional com 20 itens (tabela 3) apresenta um *alfa* de 0,920, a escala de liderança passiva com 8 itens (tabela 4) apresenta um *alfa* de 0,828 e, por último, a escala resultados da liderança com 9 itens (tabela 5) apresenta um *alfa* de 0,903.

Relativamente à consistência interna das dimensões de cada estilo de liderança e dos resultados da liderança (tabela 6), podemos observar que a “Consideração Individual” e a “Gestão por Exceção Ativa” foram retiradas, considerando que apresentavam um *alfa* muito baixo (próximo de 0,6).

A escala de personalidade proativa com 17 itens apresentava um *alfa* de 0,887. Considerando que o item 3 revelava uma correlação com a escala total inferior a 0,2, optou-se por excluí-lo. A escala resultante (tabela 7) com 16 itens, tem uma consistência interna com $\alpha=0,902$.

3.4.2 Média e desvio-padrão das escalas na amostra total

Para as escalas de "Personalidade Proativa" e de "Comportamentos de Cidadania Organizacional", o ponto médio teórico é de 4 (escala de 1 a 7). Assim, e de acordo com a estatística descritiva apresentada na tabela 8, poder-se-á dizer que na amostra se registam médias de personalidade proativa (5,33) e de CCO (5,70) superiores ao ponto médio teórico.

Para as escalas de estilos de liderança e resultados da liderança, o ponto médio teórico é de 2 (escala de 0 a 4). Relativamente às escalas estilos de liderança, verifica-se que o estilo de liderança com média mais elevada é a "Liderança Transformacional" (2,43) e que a "Liderança Passiva" apresenta a média menos elevada (1,33). Regista-se ainda que na “Liderança

Transformacional”, são as dimensões “Motivação Inspiradora” (2,63) e “Comportamentos de Influência Idealizada” (2,60) as que registam médias mais elevadas. Em termos das dimensões da variável "Resultados da Liderança", verifica-se que a “Eficácia” é a que regista a média mais elevada (2,87).

Por forma a avaliar se as diferenças das médias dos estilos de liderança são significativas, utilizou-se o teste t de *Student* para amostras emparelhadas (tabela 9). Desta análise verifica-se que o nível de significância é inferior a 0,05 em todos os pares, logo as diferenças das médias são significativas (Marôco, 2011). Verifica-se assim que a média da liderança transformacional (2,43) é significativamente superior à média da liderança transacional (2,38) e que ambas são significativamente superiores à média da liderança passiva (1,33).

3.4.3 Análise de diferenças nos subgrupos da amostra

Para analisar se existem diferenças significativas nas escalas de CCO, estilos de liderança e personalidade proativa, nos diferentes subgrupos da amostra, recorreu-se à análise de variância (ANOVA), sendo que os resultados apresentados têm em consideração que a diferença apenas se considera significativa quando $p \leq 0,05$ (Marôco, 2011).

Assim, em termos de **género** (tabela 10) observa-se existirem diferenças estatisticamente significativas nas escalas "Comportamentos de Cidadania Organizacional", "Liderança Transacional" e "Liderança Passiva". Para os CCO constata-se que as mulheres registam uma média (5,80) superior aos homens (5,62), para a Liderança Transacional os homens registam uma média (2,50) superior às mulheres (2,24) e para a Liderança Passiva verifica-se que também os homens registam uma média (1,42) superior às mulheres (1,23).

Em termos de **carreira** (tabela 11), foram encontradas diferenças significativas nas escalas "Comportamentos de Cidadania Organizacional", "Liderança Transacional" e "Liderança Passiva". Para os CCO a carreira de Assistente Técnico apresenta a média mais elevada (6,00) e a carreira de Assistente Operacional a média mais baixa (5,59), para a Liderança Transacional a carreira de Assistente Operacional regista uma média (2,43) superior às

carreiras de Assistente Técnico (2,25) e Técnico Superior (2,30), para a Liderança Passiva verifica-se que também a carreira de Assistente Operacional regista uma média (1,45) superior às carreiras de Assistente Técnico (1,04) e Técnico Superior (0,97).

Quanto ao **nível de escolaridade** (tabela 12), foram encontradas diferenças significativas nas escalas "Comportamentos de Cidadania Organizacional" e "Liderança Passiva". Relativamente aos CCO verifica-se que os trabalhadores detentores de bacharelato têm a média mais elevada (6,30) e os trabalhadores detentores de habilitações até ao 1.º ciclo do Ensino Básico a média mais baixa (5,37). No que diz respeito à Liderança Passiva, a situação inverte-se considerando que são os trabalhadores detentores de habilitações até ao 1.º ciclo do Ensino Básico que apresentam a média mais elevada (1,50) e que são os trabalhadores detentores de bacharelato os que apresentam a média mais baixa (0,69).

Em termos de **tempo de serviço com o superior imediato** (tabela 13), foram encontradas diferenças significativas nas escalas "Comportamentos de Cidadania Organizacional", "Liderança Passiva" e "Personalidade Proativa". Para os CCO os trabalhadores com menos tempo de serviço com o superior imediato (até 2 anos) apresentam a média mais alta (5,91), sendo que os trabalhadores com mais tempo de serviço (superior a 20 anos) são os que apresentam a média mais baixa (5,37). Para a Personalidade Proativa verifica-se que os trabalhadores com mais tempo de serviço (mais de 20 anos) são os que apresentam uma média superior (5,58) e os trabalhadores que têm entre 11 e 19 anos de tempo de serviço com o superior imediato, são os que apresentam a média mais baixa. Relativamente à Liderança Passiva, verifica-se que os trabalhadores que têm entre 11 e 19 anos com o superior imediato são os que apresentam a média mais elevada (1,51) e os que detêm até 2 anos, são os que apresentam a média mais baixa (1,11).

Não se registam diferenças significativas por **idade**, **estado civil** e **antiguidade** para nenhuma das escalas.

3.4.4 Análise de correlações entre variáveis

Para analisar a correlação entre variáveis (tabela 14) optou-se pelo cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*, com o teste de significância com uma extremidade.

De acordo com esta análise, observa-se que a variável **Comportamentos de Cidadania Organizacional**, se encontra significativa e positivamente correlacionada com o nível de escolaridade, com o tipo de carreira, com a dimensão da liderança transacional (recompensa pelos objetivos atingidos), com duas dimensões da liderança transformacional (comportamentos de influência idealizada e motivação inspiradora) e com a personalidade proativa. Estes resultados confirmam as hipóteses 4, 5, 10 e 13 e parcialmente a hipótese 11, pois apenas algumas dimensões da liderança transformacional se encontram correlacionadas com os CCO.

Verifica-se ainda uma correlação significativa e negativa com a liderança passiva, em ambas as dimensões (gestão pela exceção passiva e *laissez-faire*), com o género, com a antiguidade, com a idade e com o tempo de serviço com o superior imediato. Estes resultados confirmam a hipótese 12, no entanto não confirmam as hipóteses 1, 2, 3 e 6.

Por forma a contribuir para a análise da QE2, analisou-se ainda a correlação entre os CCO e as dimensões dos resultados da liderança, tendo-se verificado que os CCO se encontram significativa e positivamente correlacionados com a dimensão eficácia e significativa e negativamente correlacionados com a dimensão satisfação.

Quanto às dimensões da variável **Resultados da Liderança** verifica-se que o **esforço extra** se encontra significativa e positivamente correlacionado com as lideranças transacional e transformacional (ambas em todas as dimensões). A **eficácia** encontra correlação significativa e positiva com as lideranças transacional e transformacional (ambas em todas as dimensões) e correlação significativa e negativa com a liderança passiva (em ambas as dimensões). Por último, a **satisfação** encontra correlação significativa e positiva com a liderança

transformacional, transacional e passiva (em todas as dimensões). Estes resultados confirmam as hipóteses 7 e 8 e confirmam parcialmente a hipótese 9 e contribuem para a análise da QE2.

Na tabela 15 apresenta-se um resumo dos resultados das hipóteses formuladas.

3.4.5 Análise de regressão múltipla e de regressão hierárquica

Para analisar a **questão exploratória n.º 1**, ou seja, quais as variáveis com maior poder de previsão dos CCO, realizámos uma regressão múltipla utilizando o método *stepwise* (tabela 16) para a variável Comportamentos de Cidadania Organizacional como variável dependente. Como variáveis independentes foram utilizadas as variáveis demográficas, as dimensões dos estilos de liderança e a personalidade proativa, com correlações significativas com os CCO.

Verifica-se que apenas a liderança passiva (em ambas as dimensões), a personalidade proativa e o nível de escolaridade foram retidas. O modelo final explica 35,9% da variância dos CCO, sendo que é a dimensão *laissez-faire* (da variável liderança passiva) que, pela negativa, apresenta maior poder explicativo ($R^2=0,245$).

Para responder à **questão exploratória n.º 2**, que pretende analisar se as dimensões dos resultados da liderança medeiam a relação entre as dimensões dos estilos de liderança e os CCO, efetuou-se uma regressão hierárquica. Assim, num primeiro passo, realizou-se uma regressão considerando como variável dependente os CCO e como variáveis independentes as dimensões dos estilos de liderança que apresentavam correlações significativas com os CCO. Num segundo passo, foram introduzidas como variáveis independentes, as dimensões dos resultados da liderança que registavam correlações significativas com os CCO.

Depois de comparar os resultados, utilizando o método *stepwise*, verificou-se que, relativamente ao primeiro passo, a percentagem de variância adicional introduzida pelas dimensões dos resultados da liderança (mudança do $R^2=0,011$), é significativa ($p=0,018$). O modelo final, com estes dois passos, explica 20,4% da variância dos CCO (tabela 17) e é composto pela dimensão gestão por exceção passiva (liderança passiva) e as dimensões satisfação e eficácia, dos resultados da liderança.

CAPÍTULO 4 - CONCLUSÃO

4.1 Análise dos resultados e contribuições do estudo

O presente trabalho propôs-se analisar a influência das variáveis demográficas, da percepção das dimensões dos estilos de liderança (transacional, transformacional e passiva) e da personalidade proativa, nos Comportamentos de Cidadania Organizacional dos trabalhadores civis da Força Aérea.

Em relação ao **primeiro objetivo** do estudo, ou seja, esclarecer quais as relações que se estabelecem entre as variáveis demográficas e os CCO, a análise dos resultados permitiu verificar que é o género feminino que evidencia mais CCO. Este resultado difere das análises de Podsakoff et al (2000) e Daskin (2013), na medida em que estes autores não encontraram correlação entre esta variável e os CCO. Eventualmente, o resultado encontrado poderá estar relacionado com a interiorização dos estereótipos sociais, ou seja, em termos sociais é esperado que as mulheres sejam amáveis, sociáveis e orientadas para os relacionamentos e que os homens sejam independentes e orientados para os objetivos (Beauregard, 2012). Por outro lado, o facto do efetivo (militares e civis) da Força Aérea ser composto maioritariamente por homens, pode levar a que as mulheres entendam ser necessário aumentar o seu desempenho contextual por forma a serem aceites e reconhecidas profissionalmente.

Relativamente à antiguidade, e ao contrário dos resultados obtidos pelos autores referidos no parágrafo anterior, foi encontrada uma correlação negativa entre esta variável e os níveis de CCO demonstrados pelos subordinados. Uma das explicações possíveis poderá ser o facto de, no contexto dos trabalhadores civis da Força Aérea, o aumento da antiguidade estar associado ao decréscimo das expetativas de desenvolvimento de carreira.

Verificou-se ainda que o nível de escolaridade se encontra positivamente correlacionado com os CCO. Entende-se que este resultado poderá estar associado à análise de Daskin (2013), o qual conclui que à medida que o trabalhador vai detendo mais habilitações, vai aumentando

as suas expectativas de desenvolvimento da carreira. Ora, considerando que os CCO são um dos elementos considerados pelos superiores no momento da avaliação do desempenho (Podsakoff et al, 2009; Chiang & Hsiesh, 2012; Maharani et al, 2013), a qual, por sua vez, contribui para o desenvolvimento da carreira (Sousa et al, 2006), eventualmente os subordinados podem sentir-se tentados a incrementar os seus CCO por forma a impressionarem os seus superiores.

No que concerne à idade, os resultados do estudo são diferentes dos resultados apresentados por Daskin (2013) e por Khaola e Sephelane (2013), na medida em que na presente investigação se constatou que a idade se encontra negativamente correlacionada com os CCO. Eventualmente o aumento da idade dos trabalhadores poderá estar associado à diminuição das suas expectativas de desenvolvimento da carreira, pelo que se “acomodam” em termos profissionais, tal como se entende que poderá acontecer com o aumento da antiguidade.

No que respeita ao tipo de carreira, verificou-se que este se encontra positivamente correlacionado com os CCO no sentido em que à medida que os trabalhadores estão integrados em funções com maior grau de complexidade, os seus CCO vão aumentando. Atento o “*job characteristics model*” proposto por Hackman e Oldham (Robbins et al, 2010), este resultado poderá estar relacionado com o aumento de motivação resultante do aumento da autonomia e da perceção mais alargada das funções. Importa no entanto ressaltar que na amostra do presente estudo as carreiras de maior complexidade (Assistente Técnico e Técnico Superior) são compostas por um menor número de trabalhadores, facto que poderá enviesar os resultados estatísticos.

Quanto ao tempo de serviço com o superior imediato, constatou-se que esta variável se encontra negativamente correlacionada com os CCO. Eventualmente, este resultado poderá encontrar-se relacionado com o facto de, no contexto da Força Aérea, ao aumento do tempo de permanência com o mesmo superior, corresponder uma diminuição da necessidade dos trabalhadores impressionarem a chefia através de desempenhos contextuais, afirmando-se apenas pelo desempenho das tarefas propriamente ditas.

No que diz respeito ao **segundo objetivo**, o qual pretende analisar as relações que se estabelecem entre as percepções das dimensões dos estilos de liderança do superior imediato e os CCO dos subordinados, verificou-se a existência de correlações entre algumas dimensões dos estilos de liderança e os CCO. Estes resultados confirmam a importância de analisar individualmente as dimensões dos estilos de liderança, referida por Deconinck e Beth (2013).

Assim, relativamente ao estilo de liderança transaccional, verificou-se que a dimensão “recompensa pelos objetivos atingidos” se encontra positivamente correlacionada com os CCO. Este resultado verifica a reconceptualização de Organ (1997), na qual existe espaço para a recompensa do desempenho contextual, assim como os resultados dos estudos de Schnake e Dumler (1997, cit in Rego, 2000) e de Podsakoff et al (2000) nos quais os autores verificaram que os CCO dos subordinados não são indiferentes à expectativa de recompensa.

Analisando o estilo de liderança transformacional, constatou-se que apenas as dimensões “comportamentos de influência idealizada” e “motivação inspiradora” se encontram positivamente correlacionadas com os CCO. Estes resultados significam que, em termos de CCO, os trabalhadores não reagem às dimensões “atributos de influência idealizada” e “estímulo intelectual”. Considerando que a amostra do estudo é composta na sua maior parte por trabalhadores com baixo nível de escolaridade, inseridos em carreiras com baixa complexidade, estes resultados poderão significar que os trabalhadores apenas reagem positivamente quando o líder revela comportamentos que os inspiram a segui-lo e quando os motiva a atingir um objetivo comum.

Quanto ao estilo de liderança passiva verificou-se que ambas as dimensões (gestão por exceção passiva e *laissez-faire*) se encontram negativamente correlacionadas com os CCO. Este resultado vem contrariar o estudo de Suliman e Obaidli (2013), o qual não encontrou correlação entre estas duas variáveis. Aparentemente, os resultados obtidos indicam que a falta/baixa capacidade de liderança e a ausência de decisão influenciam os trabalhadores civis da FAP, na medida em que demonstram menos CCO.

Por forma a dar resposta ao **terceiro objetivo**, o qual pretende investigar a relação que se estabelece entre a personalidade proativa dos trabalhadores e os seus CCO, verificou-se que a personalidade proativa se encontra positivamente correlacionada com os CCO. Este resultado confirma o resultado apresentado por Bergeron et al (2014), na medida em que também no contexto da Força Aérea, se poderá considerar que os trabalhadores que detêm este traço de personalidade têm uma perceção mais alargada da sua função pelo que se envolvem em mais tarefas contextuais por considerarem que fazem parte da tarefa.

No que concerne ao **quarto objetivo**, no qual nos propusemos examinar quais as variáveis que têm maior poder de previsão dos CCO, verifica-se que das variáveis que apresentam correlação significativa, apenas o modelo (figura 3) composto pelas dimensões da liderança passiva (gestão por exceção passiva e *laissez-faire*), pela personalidade proativa e pelo nível de escolaridade explica 35,9% da variância dos CCO. Neste modelo é a dimensão *laissez-faire* que apresenta resultados mais explicativos ($R^2=0,259$), ainda que pela negativa, seguida da personalidade proativa e do nível de escolaridade (ambas pela positiva).

Assim, relativamente aos estilos de liderança verifica-se, surpreendentemente, que apenas a liderança passiva tem poder de previsão dos CCO, não obstante as lideranças transacional e transformacional se encontrarem positivamente correlacionadas com estes últimos. Poder-se-á considerar que, no contexto da Força Aérea e atenta a sua estrutura baseada na liderança, os subordinados esperem que os seus superiores demonstrem comportamentos de liderança, pelo que apenas a perceção da sua ausência, característica no estilo de liderança passiva, afeta os CCO, na medida em pode ser entendido pelos subordinados como indiferença ou incompetência da chefia, levando a que se desinteressem pelo desempenho contextual, cingindo-se apenas ao desempenho da tarefa.

No que respeita aos resultados encontrados para a personalidade proativa e para o nível de escolaridade, poder-se-á considerar que no contexto da Força Aérea os subordinados mais proativos e com um nível de escolaridade mais elevado demonstram mais CCO, quer por terem

uma percepção mais alargada da função, quer por terem uma expectativa de desenvolvimento da sua carreira superior aos restantes.

Quanto ao **último objetivo**, que pretendia analisar se as dimensões dos resultados da liderança mediavam a relação entre os estilos de liderança e os CCO, conclui-se que as dimensões satisfação e eficácia, da variável resultados da liderança (figura 4) medeiam a relação entre a dimensão gestão por exceção passiva (liderança passiva) e os CCO.

Considerando este resultado e ainda que não fizesse parte do modelo conceptual, alargou-se a análise da mediação acima referida às variáveis demográficas e à personalidade proativa, como variáveis independentes. Da análise dos resultados verificou-se que os resultados da liderança não medeiam aquela relação, tendo os valores obtidos sido exatamente os mesmos que se obtiveram na resposta ao quarto objetivo. Ou seja, estes resultados permitem reforçar as conclusões apresentadas anteriormente, na medida em que os CCO apenas são afetados pelos estilos de liderança quando existe a percepção de uma fraca/baixa capacidade de liderança ou ausência de decisão. Verificando-se a percepção da existência de comportamentos de liderança (quer transacional, quer transformacional), as variáveis com maior poder de previsão dos CCO são a personalidade proativa e o nível de escolaridade.

Figura 3 - Modelo explicativo dos antecedentes dos CCO

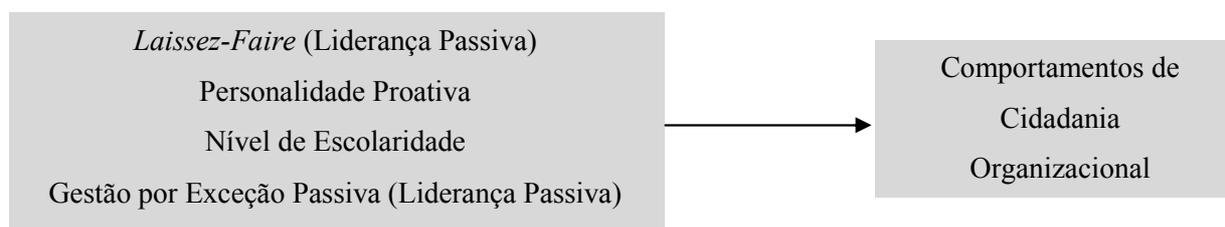
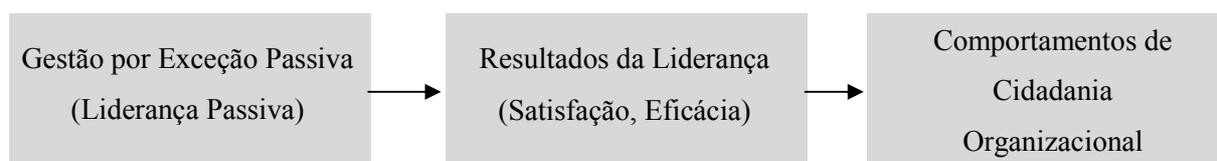


Figura 4 - Modelo explicativo da mediação dos Resultados da Liderança



4.2 Limitações do estudo

Conforme referido por Podsakoff et al (2014), uma das dificuldades sentidas na sua meta-análise foi o facto de terem encontrado uma grande diversidade de instrumentos para analisar os CCO, considerando que esta diversidade pode levar ao enviesamento da análise dos resultados. Assim, uma das limitações da análise do presente estudo, relativamente aos estudos referenciados na revisão bibliográfica, poderá estar relacionada com os instrumentos escolhidos para a análise das variáveis.

Considera-se que outra limitação do estudo poderá estar relacionada com a dificuldade de generalizar os resultados tendo em conta as características da amostra. Com efeito, o baixo nível de escolaridade e o nível etário elevado poderão ter sido responsáveis por dificuldades de compreensão do questionário e, conseqüentemente, alguma desmotivação no seu preenchimento. Por outro lado, verifica-se que a carreira de Técnico Superior é composta por um número muito reduzido de trabalhadores, face às outras carreiras. Esta desproporcionalidade de quantitativos poderá ter limitado a análise dos resultados.

Ainda o reduzido tempo de serviço com o superior imediato por força das normas organizacionais (superiores permanecem, em regra, um máximo de 5 anos num cargo) e a elevada antiguidade dos trabalhadores na organização (em regra nas mesmas funções), poderá ter levado a que a perceção da liderança passiva fosse enviesada. Com efeito, e recordando a teoria situacional de Hersey e Blanchard (Robbins et al, 2010), poderá acontecer que os superiores ao assumirem uma função de chefia e ao aperceberem-se que os seus trabalhadores são experientes, pelo que, nos primeiros anos, podem tender a ser menos interventivos. Eventualmente, em algumas situações, este comportamento pode ter sido confundido com falta de capacidade de liderança.

4.3 Recomendações para possíveis investigações futuras

Considerando a pertinência da análise dos CCO num contexto organizacional e tendo em conta que, conforme analisado, os CCO são afetados por outras variáveis que não apenas o

estilo de liderança do superior imediato (e.g., Podsakoff, 2000; Hoffman et al, 2007; Daskin, 2013), recomenda-se a análise da relação entre os CCO e outras variáveis, nomeadamente a satisfação no trabalho, o comprometimento com a organização, a confiança na chefia, as características da tarefa ou as características da organização.

Por outro lado, diversos estudos (e.g., Cho, 2010; Maharani et al, 2013; Al-Shafari e Rajiani, 2013) referem a pertinência da análise de variáveis que possam afetar a relação entre os estilos de liderança e os CCO, nomeadamente a confiança na chefia, a satisfação no trabalho, a perceção de apoio organizacional e o comprometimento organizacional. Nesta medida, entende-se importante comparar os resultados obtidos no presente estudo, com estudos futuros que contemplem as variáveis acima referidas como moderadoras/mediadoras da relação entre os estilos de liderança e os CCO.

Entende-se ainda pertinente alargar a presente análise aos militares da Força Aérea, aos militares e civis dos outros ramos das Forças Armadas e, eventualmente, a organizações não militares por forma a comparar resultados e melhor compreender como a relação das variáveis utilizadas na presente investigação se operacionaliza dentro daqueles universos. Para o efeito, e considerando os resultados surpreendentes deste estudo em termos de antecedentes dos CCO, recomenda-se a utilização de um estudo quantitativo e qualitativo, por forma a otimizar a interpretação dos resultados.

Por último, entende-se que o presente estudo abre portas ao aprofundamento da análise em termos de dimensões dos CCO, pelo que se entende adequado, numa investigação futura, detalhar esta análise.

4.4 Recomendações para a Força Aérea

Considerando os resultados obtidos no presente estudo, recomenda-se a sua divulgação na Força Aérea, por forma a que os superiores que tenham, ou venham a ter, trabalhadores civis a seu cargo, tenham conhecimento das variáveis que afetam os seus CCO.

Identificadas quais as variáveis que têm maior poder de previsão dos CCO, recomenda-se ainda, em termos de linhas de ação, a análise da implementação das seguintes medidas: no que respeita ao estilo de liderança passiva, considera-se pertinente que nos cursos de formação dos militares seja divulgada a importância de evitar um estilo de liderança passiva, utilizando como exemplo o presente estudo; relativamente à importância da personalidade proativa, julga-se necessário privilegiar esta competência aquando do recrutamento e seleção dos trabalhadores civis; por último, no que concerne ao nível de escolaridade, entende-se fulcral incentivar os trabalhadores civis a apostar na sua formação académica, sendo necessário, em simultâneo, sensibilizar os superiores da necessidade de conceder facilidades de estudo e, em conjunto com o trabalhador, desenhar um plano de desenvolvimento de carreira que concilie as expectativas do trabalhador e as necessidades da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Sharafi, M. & Rajiani, I. (2013). Promoting Organizational Citizenship Behavior among Employees - The Role of Leadership Practices. *International Journal of Business and Management*, 8 (6), pp. 47-54.
- Antonakis, J., Avolio, B. & 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, pp. 261-295.
- Antonakis, J. & House, R. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25, pp. 746-771.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004a). *Multifactor leadership questionnaire: Instrument and scoring guide*. Mindgarden, Inc.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004b). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sample set* (3.rd Ed.). Mindgarden, Inc.
- Baba, V., Tourigny, L., Wang, X. & Liu, W. (2009). Proactive personality and work performance in China: The moderating effects of emotional exhaustion and perceived safety climate. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26 (1), pp. 23-37.
- Barreto, A. (2009). Liderança transformacional na escola: Estudo de caso sobre o presidente de um agrupamento. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Bateman, T. & Crant, J. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, pp. 103-118.
- Beauregard, T. (2012). Perfectionism, self-efficacy and OCB: the moderating role of gender. *Personnel Review*, 41 (5), pp. 590-608.
- Bento, A. (2008). Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In J. Costa, A. Neto-Mendes, & Ventura, A. (Org.), *Actas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas* (pp. 145-157). Aveiro: Universidade de Aveiro.

- Bergeron, D., Schroeder, T. & Martinez, H. (2014). Proactive personality at work: Seeing more to do and doing more? *J Bus Psychol*, 29, pp. 71-86.
- Boerner, S., Eisenbeiss, S. & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13 (3), pp. 15-26.
- Borman, W. & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance – the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, pp. 99-109.
- Castanheira, P. & Costa, J. (2007). Lideranças transformacional, transaccional e laissez-faire: um estudo exploratório sobre os gestores escolares com base no MLQ. In Maria Sousa Jesus e Carlos Nogueira Fino (org.). *A Escola Sob Suspeita*. Porto: ASA.
- Chiang, C. & Hsieh, T. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), pp. 180-190.
- Cho, D. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, pp. 409-421. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.006>, consultado em 23MAR14.
- Crant, J. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.
- Crant, J. & Bateman, T. (2000). Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), pp. 63-75.
- Daskin, M. (2013). The critical antecedents to organizational citizenship behaviors: Empirical evidences from North Cyprus service industry. *Journal of Management Research*, 5 (2), pp. 205-239.
- Deconinck, J. & Beth, M. (2013). The relationship among transformacional leadership, supervisory trust, performance and turnover intentions. *International Journal on Business Review*, 2 (3), pp. 205-211.

- Farh, J., Earley, P. & Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), pp. 421-444.
- Fuller, B. & Marler, L. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (3), pp. 329-345.
- Greguras, G. & Diefendorff, J. (2010). Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the mediating role of the self-concordance model. *Personnel Psychology*, 63 (3), pp. 539-560.
- Ha, N. & Nguyen, T. (2014). The influence of leadership behaviors on employee performance in the context of software companies in Vietnam. *Advances in Management & Applied Economics*, 4 (3), pp. 157-171.
- Henriques, A. (2003). *Comportamentos de Cidadania Organizacional: O papel da confiança na chefia*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISPA.
- Hoffman, B., Blair, C., Meriac, J. & Woehr, D. (2007). Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), pp. 555-566.
- Hofstede, G. (1991). *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Judge, T. & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), pp. 755-768.
- Khan, M, Ramzan, M., Ahmed, I. & Nawaz, M. (2011). Transformational, transactional, and laissez-faire styles of teaching faculty as predictors of satisfaction, and extra effort among the students: Evidence from higher education institutions. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1 (4), pp.130-135.
- Khaola, P. & Sephelane, R. (2013). Leadership, organisational citizenship and innovative work behaviours in Lesotho: Exploratory evidence. *Journal of Language, Technology & Entrepreneurship in Africa*, 4 (2), pp. 46-58.

- Lee, K. & Salleh, A. (2009). Moderating effects of subordinates' competency level on leadership and organization citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 4 (7), pp. 139-145.
- Lian, L. & Tui L. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13 (2), pp. 59-96.
- Lin, R. & Hsiao, J. (2014). The relationships between transformational leadership, knowledge sharing, trust and organizational citizenship behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5 (3), pp. 171-174.
- Maharani, V., Troena, E. & Noermijati (2013). Organizational citizenship behavior role in mediating the effect of transformational leadership, job satisfaction on employee performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8 (17), pp.1-12.
- Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (5.^a Ed.). Pero Pinheiro: Publicações Report Number.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*. Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Noe, R. (2010). *Employee Training and Development* (5.th Ed.). McGraw-Hill
- Oguz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1188-1193. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.12.305>, consultado em 12ABR14.
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior - It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10 (2), pp. 85-97.
- Parker, S., Bindl, U., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, pp. 827-856.

- Pedro, G. (2013). *Marketing Pessoal: Impacto das características de personalidade e das atitudes de procura de emprego*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISEG.
- Podsakoff, N., Podsakoff, P., MacKenzie S., Maynes, T. & Spoelma, T. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, pp. S87-S119.
- Podsakoff, N., Whiting, S., Podsakoff, P. & Blume, B. (2009). Individual - and organizational - level consequences of organizational citizenship behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94 (1), pp. 122-141.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), pp. 513-563.
- Prabhu, V. (2013). Proactive Personality and Career Future: Testing a conceptual model and exploring potential mediators and moderators. *American Journal of Management*, 13 (1), pp. 11-31.
- Rego, A. (2000). *Comportamentos de Cidadania Organizacional: Uma abordagem empírica a alguns dos seus antecedentes e consequências*. Dissertação de Doutoramento. Lisboa: ISCTE.
- Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. (2010). *Organizational Behavior*. England: Pearson Education LTD.
- Rodrigues, N. & Rebelo, T. (2013). Incremental validity of proactive personality over the Big Five for predicting job performance of software engineers in an innovative context. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, pp. 21-27.
- Ronald, B. (2014). Comprehensive leadership review - Literature, theories and research. *Advances in Management*, 7 (5), pp. 52-66.
- Sahaya, N. (2012). A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance. *International Journal of Business and Management*, 7 (14), pp. 96-113.

- Santos, A (2011). Comportamentos de Cidadania Organizacional: Investigando novas e velhas relações. Dissertação de Mestrado. Lisboa: ISCTE.
- Schuh, S., Zhang, X., Egold, N., Graf, M., Pandey, D. & Dick, R. (2012). Leader and follower organizational identification: The mediating role of leader behaviour and implications for follower OCB. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, pp. 421-432.
- Sousa, C. (2012). A proactividade em colaboradores do sector da Aviação: Relações com a satisfação profissional, o empenhamento organizacional afectivo e o tipo de contrato. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: métodos e práticas*, (4.^a Ed.). Lisboa: Lidel.
- Staufenbiel, T. & König, C. (2010). A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, pp. 101-117.
- Suliman, A. & Obaidli, H. (2013). Leadership and organizational citizenship behavior (OCB) in the financial service sector. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5 (2), pp. 115-134.

Legislação

- Lei n.º 35/2014. D.R. n.º 117, Série I, de 20 de junho. *Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas*.
- Despacho n.º 68/2007, do Chefe de Estado-Maior da Força Aérea, de 18SET. *Regulamento das colocações dos militares da Força Aérea*.

ANEXO 1 - INSTRUMENTO

QUESTIONÁRIO

INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

O presente questionário insere-se no âmbito de um trabalho final de mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Este estudo aplica-se apenas aos trabalhadores civis da Força Aérea, integrados nas carreiras gerais e vinculados por contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado.

Neste questionário não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda de forma o mais honesta possível. As suas respostas são fundamentais para a realização deste estudo.

Os dados recolhidos são tratados confidencialmente e será garantido o anonimato das respostas.

Pretende-se que leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa que entende mais adequada. Caso se engane a assinalar a sua resposta, coloque um círculo à volta da resposta e assinale de novo a alternativa que pretende. O preenchimento do questionário tem uma duração de cerca de 15 minutos.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

PARTE I

Nesta parte do questionário pretende-se que indique **até que ponto as seguintes afirmações se aplicam a si**. Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa com base na escala que se segue:

1 – Não se aplica rigorosamente nada; 2 – Não se aplica; 3 – Aplica-se muito pouco; 4 – Aplica-se alguma coisa; 5 – Aplica-se bastante; 6 – Aplica-se muito; 7 – Aplica-se totalmente.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Estou constantemente à procura de maneiras para melhorar a minha vida. | | | | | | | |
| 2. Sinto-me capaz de contribuir positivamente para a comunidade e para o mundo. | | | | | | | |
| 3. Tenho tendência para deixar que sejam os outros a tomar a iniciativa de começar novos projetos. | | | | | | | |
| 4. Onde quer que tenha estado, tenho sido uma força poderosa de mudança construtiva. | | | | | | | |
| 5. Sinto prazer quando encaro e ultrapasso obstáculos às minhas ideias. | | | | | | | |
| 6. Nada é mais gratificante do que ver as minhas ideias tornarem-se realidade. | | | | | | | |
| 7. Se vejo algo que não é do meu agrado, tomo as medidas necessárias para o corrigir. | | | | | | | |
| 8. Se acredito numa coisa vou em frente independentemente da probabilidade de sucesso. | | | | | | | |
| 9. Gosto de ser reconhecido pelo sucesso das minhas ideias, mesmo quando elas vão contra a opinião de alguém. | | | | | | | |
| 10. Empenho-me arduamente em identificar novas oportunidades. | | | | | | | |
| 11. Estou sempre à procura de maneiras mais eficazes de fazer as coisas. | | | | | | | |
| 12. Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me vai impedir de tentar passá-la à prática. | | | | | | | |
| 13. Gosto de alterar o estado atual das coisas. | | | | | | | |
| 14. Quando tenho um problema, assumo a responsabilidade pela sua resolução. | | | | | | | |
| 15. Tenho talento para transformar problemas em oportunidades. | | | | | | | |
| 16. Geralmente consigo identificar uma boa oportunidade muito antes das outras pessoas. | | | | | | | |
| 17. Se vejo alguém com um problema, procuro ajudar em tudo o que posso. | | | | | | | |
| 18. Quando tenho tarefas desagradáveis ou difíceis de realizar, procuro "passar a batata quente" para outros. | | | | | | | |
| 19. Estou sempre a referir-me ao lado negativo das coisas, mais do que ao lado positivo. | | | | | | | |
| 20. Mantenho-me informado acerca do que se passa na organização. | | | | | | | |
| 21. Quando tenho um problema a resolver, procuro resolvê-lo antes de apresentá-lo ao chefe. | | | | | | | |
| 22. Estou sempre a queixar-me de assuntos triviais (isto é, de pouca importância). | | | | | | | |
| 23. Quando uma coisa não funciona, procuro alternativas para que funcione. | | | | | | | |
| 24. Crio instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc). | | | | | | | |
| 25. Sou desleixado (tanto me faz que o trabalho esteja bem ou mal feito). | | | | | | | |
| 26. Estou mentalmente fresco e pronto para trabalhar logo que chego à organização. | | | | | | | |
| 27. Quando descubro oportunidades para a organização (mesmo que seja ao fim de semana) comunico-as aos responsáveis. | | | | | | | |
| 28. Faço esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais. | | | | | | | |
| 29. Desperdiço tempo em assuntos não relacionados com o trabalho. | | | | | | | |
| 30. Penso em primeiro lugar no serviço, mais do que em mim próprio. | | | | | | | |
| 31. Procuro, espontaneamente, melhorar os meus conhecimentos, competências e capacidades. | | | | | | | |
| 32. Quando algo me corre mal, desculpo-me com os erros dos outros. | | | | | | | |

PARTE II

Nesta parte do questionário pretende-se obter a sua opinião **relativamente ao seu superior imediato**. Por favor, leia atentamente cada frase e assinale com um (X) a alternativa com base na escala que se segue:

0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente

O meu superior imediato:

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Dá-me apoio em troca dos meus esforços. | | | | | |
| 2. Reexamina pressupostos críticos, para verificar se são apropriados. | | | | | |
| 3. Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam. | | | | | |
| 4. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. | | | | | |
| 5. Evita envolver-se quando surgem questões importantes. | | | | | |

PARTE III

Escolha a opção que corresponda ao seu caso.

1. Género:

Feminino Masculino

2. Idade:

Entre 18 e 24 anos Entre 25 e 29 anos Entre 30 e 34 anos Entre 35 e 39 anos
 Entre 40 e 44 anos Entre 45 e 49 anos Entre 50 e 54 anos Entre 55 e 59 anos
 Entre 60 e 64 anos Entre 65 e 70 anos

3. Estado Civil:

Casado(a)/União de Facto Divorciado(a)/Separado(a) Solteiro(a) Viúvo(a)

4. Indique a carreira a que pertence:

Assistente Operacional Assistente Técnico Técnico Superior

5. Nível de escolaridade (mais elevado que completou):

Até ao 1.º Ciclo do Ensino Básico (4.º ano de escolaridade)
 2.º Ciclo do Ensino Básico (6.º ano de escolaridade)
 3.º Ciclo do Ensino Básico (9.º ano de escolaridade)
 Ensino Secundário (12.º ano de escolaridade)
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

6. Antiguidade:

Até 5 anos Entre 5 e 9 anos Entre 10 e 14 anos Entre 15 e 19 anos
 Entre 20 e 24 anos Entre 25 e 29 anos 30 anos e mais

7. Tempo de serviço com o superior imediato

Até 2 anos Entre 2 e 5 anos Entre 6 e 10 anos Entre 11 e 19 anos
 20 anos e mais

OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

ANEXO 2 - AUTORIZAÇÃO MINDGARDEN

For use by Mónica Solange Martins only. Received from Mind Garden, Inc. on May 13, 2014



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 for his/her thesis or dissertation research:

Instrument: **Multifactor Leadership Questionnaire**

Authors: **Bruce Avolio and Bernard Bass**

Copyright: **1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass**

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

ANEXO 3 - QUADROS DESCRITIVOS

Quadro 2 - Caracterização das carreiras gerais

| Carreira | Grau de complexidade funcional | Habilitações |
|------------------------|--------------------------------|---|
| Técnico Superior | Grau 3 | Licenciatura ou grau académico superior a esta |
| Assistente Técnico | Grau 2 | 12.º Ano ou de curso que lhe seja equiparado |
| Assistente Operacional | Grau 1 | Titularidade de escolaridade obrigatória, ainda que acrescida de formação profissional adequada |

Fonte: Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20JUN

Quadro 3 - Dimensões questionário CCO

| Dimensões | |
|--------------------------------------|---|
| Harmonia Interpessoal (HI) | Avalia aspetos como participação, desportivismo, espírito de equipa, camaradagem e partilha de conhecimentos e experiências. |
| Espírito de Iniciativa (EI) | Categoria que avalia comportamentos reveladores de espírito de iniciativa, disponibilidade para resolver problemas e de procurar soluções alternativas para a sua resolução, espontaneidade para fazer sugestões construtivas de melhoria, dedicação ao cargo, virtude cívica e participação. |
| Conscienciosidade (C) | Relacionada com comportamentos de obediência, conscienciosidade e proteção dos recursos da organização. |
| Identificação com a Organização (IO) | Categoria relacionada com comportamentos de lealdade, esforços extra para beneficiar a organização, forte dedicação à organização e vontade de beneficiá-la mesmo a expensas pessoais. |

Fonte: Rego (2000)

Quadro 4 - Variáveis/Dimensões questionário MLQ

| Variáveis | Dimensões | |
|-------------------------|-------------------------|--|
| Estilos de Liderança | Liderança Transaccional | Recompensa pelos Objetivos Atingidos (ROA) |
| | Liderança Transaccional | Gestão por Exceção Ativa (GEA) |
| Liderança Transaccional | Liderança Transaccional | Atributos de Influência Idealizada (AII) |

Baseia-se no facto dos líderes definirem os objetivos e também o reconhecimento e recompensa quando os mesmos são atingidos, baseada no pressuposto que essa recompensa provoca a melhoria do desempenho, quer individual quer de grupo. Esta dimensão pode ser operacionalizada dando assistência em troca do esforço, demonstrando satisfação quando os objetivos são alcançados e estabelecendo, pormenorizadamente, os responsáveis de cada tarefa e as recompensas que do seu cumprimento podem advir.

Baseia-se nas atitudes dos líderes que descrevem os modelos a seguir, punindo os associados que não cumpram o previamente estabelecido. Implica um controlo rigoroso e constante dos erros e falhas de forma a exercer uma ação corretiva, imediatamente à sua ocorrência.

Os líderes transformacionais com estes atributos exercem grande poder e influência sobre os seus seguidores de tal forma que estes desenvolvem fortes sentimentos sobre os líderes considerando-os como pessoas excepcionais, tendo confiança plena neles e, conseqüentemente, querendo identificar-se com eles e com a sua missão. Os líderes conseguem inculcar orgulho a quem lhe está associado e exibem um sentido de poder e confiança indo além dos seus interesses pessoais para o bem do grupo.

| Variáveis | Dimensões | |
|-------------------------|---|--|
| | Comportamentos de Influência Idealizada (CII) | Os líderes transformacionais com esta característica inspiram e dinamizam os seus seguidores através de uma visão possível de ser alcançada para a instituição; falam dos seus valores e convicções e são coerentes com os mesmos na sua conduta, atendendo sempre às consequências éticas e morais das suas decisões. Enfatizam a importância de ter um espírito coletivo de missão e forte sentido de oportunidade. |
| | Motivação Inspiradora (MI) | Muitas vezes a inspiração pode ocorrer sem que haja identificação dos seguidores com o líder. Os líderes inspiradores, através do seu comportamento, motivam quem os rodeia, promovendo um espírito de equipa, articulando de uma forma simples os objetivos comuns, promovendo a mútua compreensão do que é certo e importante. Estes líderes oferecem visões do que é possível atingir e como atingir. Conseguem reforçar e promover expectativas positivas sobre o que é necessário ser efetuado. |
| | Estímulo Intelectual (EI) | Através do estímulo intelectual, os líderes ajudam os outros a serem criativos e inovadores e a pensarem sobre novas abordagens para problemas já conhecidos. Como consequência, esta característica dos líderes leva os associados a desenvolver a capacidade de resolver problemas futuros imprevistos, na ausência do líder ou sem o seu envolvimento direto. Os líderes intelectualmente estimulantes provocam a discussão, a compreensão, a conceptualização e articulação com os seus associados sobre as oportunidades e ameaças, bem como os seus pontos fortes, as fraquezas e as eventuais vantagens. É através do estímulo intelectual dos associados que o <i>status quo</i> é discutido e que novos e criativos métodos de efetivar a missão da organização são analisados. |
| | Consideração Individual (CI) | Aspeto que implica compreensão e partilha das preocupações e necessidades dos outros e tratar cada indivíduo singularmente. Através de diversas maneiras, os líderes conseguem provocar mudanças nos seus associados, por exemplo, através da definição ou redefinição da cultura organizacional ou dedicando-se a trabalhar e ensinar os seus subordinados tratando cada um como indivíduo e não como mais um membro do grupo, indo ao encontro das suas necessidades individuais. |
| Liderança Passiva | Gestão por Exceção Passiva (GEP) | Caracteriza-se por uma espécie de inatividade dos líderes face aos problemas, que atuam somente quando estes se agravam. |
| | <i>Laissez-Faire</i> (LF) | Neste tipo de comportamento os líderes não se envolvem em assuntos importantes, encontram-se ausentes quando são necessários e evitam tomar decisões. |
| Resultados de Liderança | Esforço Extra (EA) | Categoria em que os líderes conseguem levar os subordinados a fazerem mais do que o esperado, superando as expectativas, desenvolvendo-lhes a intenção de se superarem cada vez mais. |
| | Eficácia (E) | Resultado da Liderança em que os líderes lideram grupos eficazes, em que se tem em conta os interesses de cada um e do grupo como um todo. Estes líderes têm a capacidade de representar eficazmente a equipa face a níveis hierarquicamente mais elevados. |
| | Satisfação (S) | Categoria que avalia a satisfação dos outros perante a atuação dos líderes, perante o seu estilo de liderança, indicando se essa forma de agir e liderar provoca um ambiente de trabalho agradável e se é percebido como adequado. |

Fonte: Adaptado de Barreto (2009:48)

ANEXO 4 - TABELAS ESTATÍSTICAS

Tabela 1 - Fiabilidade da escala "Comportamentos de Cidadania Organizacional"

| | <i>Correlação corrigida do item com a escala total</i> | <i>Alfa Cronbach se o item for excluído</i> |
|---|--|---|
| 18. Quando tenho tarefas desagradáveis ou difíceis de realizar, procuro "passar a batata quente" para outros. | .593 | .774 |
| 19. Estou sempre a referir-me ao lado negativo das coisas, mais do que ao lado positivo. | .555 | .778 |
| 20. Mantenho-me informado acerca do que se passa na organização. | .166 | .812 |
| 21. Quando tenho um problema a resolver, procuro resolvê-lo antes de apresentá-lo ao chefe. | .219 | .809 |
| 22. Estou sempre a queixar-me de assuntos triviais (isto é, de pouca importância). | .560 | .778 |
| 23. Quando uma coisa não funciona, procuro alternativas para que funcione. | .328 | .799 |
| 24. Crio instabilidade na equipa (com mexericos, intrigas, etc). | .651 | .770 |
| 25. Sou desleixado (tanto me faz que o trabalho esteja bem ou mal feito). | .606 | .772 |
| 26. Estou mentalmente fresco e pronto para trabalhar logo que chego à organização. | .260 | .806 |
| 29. Desperdiço tempo em assuntos não relacionados com o trabalho. | .510 | .783 |
| 31. Procuro espontaneamente melhorar os meus conhecimentos, competências e capacidades. | .330 | .799 |
| 32. Quando algo me corre mal, desculpo-me com os erros dos outros. | .567 | .779 |

Tabela 2 - Fiabilidade da escala "Liderança Transacional"

| | <i>Correlação corrigida do item com a escala total</i> | <i>Alfa Cronbach se o item for excluído</i> |
|---|--|---|
| B1. Dá-me apoio em troca dos meus esforços. | .392 | .737 |
| B11. | .467 | .723 |
| B16. | .564 | .703 |
| B35. | .568 | .705 |
| B4. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados. | .256 | .763 |
| B22. | .373 | .741 |
| B24. | .498 | .718 |
| B27. | .500 | .718 |

Tabela 3 - Fiabilidade da escala "Liderança Transformacional"

| | <i>Correlação corrigida do item com a escala total</i> | <i>Alfa Cronbach se o item for excluído</i> |
|------|--|---|
| B10. | .690 | .914 |
| B18. | .557 | .917 |
| B21. | .541 | .917 |
| B25. | .559 | .917 |
| B6. | .447 | .919 |
| B14. | .671 | .914 |
| B23. | .560 | .917 |
| B34. | .624 | .915 |

| | | |
|---|------|------|
| B9. | .594 | .916 |
| B13. | .629 | .915 |
| B26. | .718 | .913 |
| B36. | .663 | .915 |
| B2. Reexamina pressupostos críticos, para verificar se são apropriados. | .478 | .918 |
| B8. | .534 | .917 |
| B30. | .661 | .914 |
| B32. | .688 | .914 |
| B15. | .616 | .915 |
| B19. | .410 | .921 |
| B29. | .336 | .922 |
| B31. | .720 | .913 |

Tabela 4 - Fiabilidade da escala “Liderança Passiva”

| | <i>Correlação corrigida do item com a escala total</i> | <i>Alfa Cronbach se o item for excluído</i> |
|---|--|---|
| B3. Não atua no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam. | .575 | .805 |
| B12. | .628 | .799 |
| B17. | .229 | .847 |
| B20. | .579 | .805 |
| B5. Evita envolver-se quando surgem questões importantes. | .609 | .800 |
| B7. | .608 | .801 |
| B28. | .647 | .796 |
| B33. | .557 | .808 |

Tabela 5 - Fiabilidade da escala "Resultados da Liderança"

| | <i>Correlação corrigida do item com a escala total</i> | <i>Alfa Cronbach se o item for excluído</i> |
|------|--|---|
| B39. | .316 | .919 |
| B42. | .814 | .882 |
| B44. | .809 | .882 |
| B37. | .752 | .887 |
| B40. | .700 | .891 |
| B43. | .748 | .887 |
| B45. | .551 | .901 |
| B38. | .664 | .893 |
| B41. | .774 | .885 |

Tabela 6 - Fiabilidade das dimensões “Estilos de Liderança e Resultados da Liderança”

| <i>Escalas</i> | <i>Dimensões</i> | <i>N.º Itens</i> | <i>Alfa de Cronbach</i> |
|----------------------------|---|------------------|--------------------------|
| Liderança Transformacional | Atributos de Influência Idealizada | 4 | .707 |
| | Comportamentos de Influência Idealizada | 4 | .697 |
| | Motivação Inspiradora | 4 | .802 |
| | Estímulo Intelectual | 4 | .707 |
| | Consideração Individual | 4 | .614 (Retirada) |

| | | | |
|-------------------------|--------------------------------------|---|------------------------|
| Liderança Transacional | Recompensa pelos Objetivos Atingidos | 4 | .725 |
| | Gestão por Exceção Ativa | 4 | .600 (Retirada) |
| Liderança Passiva | Gestão por Exceção Passiva | 4 | .647 |
| | <i>Laissez-Faire</i> | 4 | .774 |
| Resultados da Liderança | Esforço Extra | 3 | .716 |
| | Eficácia | 4 | .815 |
| | Satisfação | 2 | .706 |

Tabela 7 - Fiabilidade da escala "Personalidade Proativa"

| | <i>Correlação corrigida do item com a escala total</i> | <i>Alfa Cronbach se o item for excluído</i> |
|---|--|---|
| 1. Estou constantemente à procura de maneiras para melhorar a minha vida. | .496 | .899 |
| 2. Sinto-me capaz de contribuir positivamente para a comunidade e para o mundo. | .532 | .897 |
| 4. Onde quer que tenha estado, tenho sido uma força poderosa de mudança construtiva. | .571 | .896 |
| 5. Sinto prazer quando encaro e ultrapasso obstáculos às minhas ideias. | .627 | .894 |
| 6. Nada é mais gratificante do que ver as minhas ideias tornarem-se realidade. | .635 | .894 |
| 7. Se vejo algo que não é do meu agrado, tomo as medidas necessárias para o corrigir. | .621 | .894 |
| 8. Se acredito numa coisa vou em frente independentemente da probabilidade de sucesso. | .591 | .895 |
| 9. Gosto de ser reconhecido pelo sucesso das minhas ideias, mesmo quando elas vão contra a opinião de alguém. | .554 | .897 |
| 10. Empenho-me arduamente em identificar novas oportunidades. | .656 | .893 |
| 11. Estou sempre à procura de maneiras mais eficazes de fazer as coisas. | .666 | .893 |
| 12. Se acredito numa ideia, nenhum obstáculo me vai impedir de tentar passá-la à prática. | .612 | .894 |
| 13. Gosto de alterar o estado atual das coisas. | .511 | .898 |
| 14. Quando tenho um problema, assumo a responsabilidade pela sua resolução. | .557 | .896 |
| 15. Tenho talento para transformar problemas em oportunidades. | .553 | .897 |
| 16. Geralmente consigo identificar uma boa oportunidade muito antes das outras pessoas. | .584 | .895 |
| 17. Se vejo alguém com um problema. procuro ajudar em tudo o que posso. | .423 | .900 |

Tabela 8 - Média e Desvio Padrão das escalas e dimensões na amostra total

| | <i>N</i> | <i>Média</i> | <i>Desvio Padrão</i> |
|-----------------------------------|----------|--------------|----------------------|
| PerProativa | 424 | 5,33 | .784 |
| CCO_Total | 424 | 5,70 | .807 |
| CCO_Ident_Org | 424 | 4,43 | 1,387 |
| CCO_Harm_Inter | 424 | 5,86 | 1,159 |
| CCO_Esp_Inic | 424 | 5,49 | .873 |
| CCO_Concienciosidade | 424 | 5,72 | 1,410 |
| Lid_Transformacional_Total | 424 | 2,43 | .690 |

| | | | |
|----------------------------------|-----|-------------|------|
| Lid_Transf_Atr_Inf_Idealizada | 424 | 2,46 | .832 |
| Lid_Transf_Comp_Inf_Idealizada | 424 | 2,60 | .756 |
| Lid_Transf_Mot_Inspiradora | 424 | 2,63 | .809 |
| Lid_Transf_Est_Intelectual | 424 | 2,33 | .746 |
| Lid_Transf_Cons_Individual | 424 | 2,14 | .833 |
| Lid_Transacional_Total | 424 | 2,38 | .650 |
| Lid_Transac_Recomp_Obj_Atingidos | 424 | 2,47 | .802 |
| Lid_Transac_Gest_Exc_Ativa | 424 | 2,28 | .719 |
| Lid_Passiva_Total | 424 | 1,33 | .783 |
| Lid_Passiva_Gest_Exc_Passiva | 424 | 1,41 | .789 |
| Lid_Passiva_Lais_Faire | 424 | 1,25 | .919 |
| Result_Liderança_Total | 424 | 2,78 | .780 |
| Resultados_Lid_Esforço_Extra | 424 | 2,22 | .841 |
| Resultados_Lid_Eficacia | 424 | 2,87 | .820 |
| Resultados_Lid_Satisfação | 424 | 1,94 | .785 |

Tabela 9 - Teste das amostras emparelhadas

| | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean | Paired Differences | | t | df | Sig. (2-tailed) |
|---|---------|----------------|-----------------|---|---------|--------|-----|-----------------|
| | | | | 95% Confidence Interval of the Difference | | | | |
| | | | | Lower | Upper | | | |
| 1 Pair Lid_Transformacional - Lid_Transacional | .05825 | .42477 | .02063 | .01770 | .09880 | 2,824 | 423 | .005 |
| 2 Pair Lid_Transformacional – Lid_Passiva | 1,10423 | 1,14671 | .05569 | .99477 | 1,21369 | 19,828 | 423 | .000 |
| 3 Pair Lid_Transacional - Lid_Passiva | 1,04598 | 1,05458 | .05121 | .94532 | 1,14665 | 20,423 | 423 | .000 |

Tabela 10 - Diferenças por "Gênero"

| Comportamentos de Cidadania Organizacional | N | Média | Desvio Padrão | Z | Sig |
|---|----------|--------------|----------------------|----------|------------|
| Feminino | 197 | 5,7999 | 0,72397 | 5,433 | 0,020 |
| Masculino | 227 | 5,6177 | 0,86525 | | |
| Liderança Transacional | N | Média | Desvio Padrão | Z | Sig |
| Feminino | 197 | 2,2361 | 0,68551 | 17,882 | 0,000 |
| Masculino | 227 | 2,4985 | 0,59244 | | |
| Liderança Passiva | N | Média | Desvio Padrão | Z | Sig |
| Feminino | 197 | 1,2268 | 0,76088 | 6,554 | 0,011 |
| Masculino | 227 | 1,4207 | 0,79236 | | |

Tabela 11 - Diferenças por "Carreira"

| Comportamentos de Cidadania Organizacional | N | Média | Desvio Padrão | Z | Sig |
|---|----------|--------------|----------------------|----------|------------|
| Assistente Operacional | 301 | 5,5858 | 0,85484 | 11,455 | 0,000 |
| Assistente Técnico | 112 | 5,9980 | 0,58348 | | |
| Técnico Superior | 11 | 5,8788 | 0,64804 | | |
| Liderança Transacional | N | Média | Desvio Padrão | Z | Sig |
| Assistente Operacional | 301 | 2,4278 | 0,62300 | 3,284 | 0,038 |
| Assistente Técnico | 112 | 2,2469 | 0,70791 | | |
| Técnico Superior | 11 | 2,2955 | 0,62318 | | |
| Liderança Passiva | N | Média | Desvio Padrão | Z | Sig |
| Assistente Operacional | 301 | 1,4536 | 0,75624 | 13,603 | 0,000 |
| Assistente Técnico | 112 | 1,0359 | 0,79314 | | |
| Técnico Superior | 11 | 0,9659 | 0,46801 | | |

Tabela 12 - Diferenças por "Nível de Escolaridade"

| Comportamentos de Cidadania Organizacional | N | Média | Desvio Padrão | Z | Sig |
|--|----------|--------------|----------------------|----------|------------|
| Até ao 1.º ciclo do Ensino Básico (4.º ano esc.) | 110 | 5,3719 | 0,91957 | 7,804 | 0,000 |
| 2.º ciclo do Ensino Básico (6.º ano de escolaridade) | 86 | 5,6004 | 0,87166 | | |
| 3.º ciclo do Ensino Básico (9.º ano de escolaridade) | 96 | 5,7190 | 0,74800 | | |
| Ensino Secundário (12.º ano de escolaridade) | 108 | 6,0244 | 0,52577 | | |
| Bacharelato | 2 | 6,2917 | 0,76603 | | |
| Licenciatura | 20 | 6,0875 | 0,51404 | | |
| Mestrado | 2 | 5,6250 | 1,59099 | | |
| Liderança Passiva | N | Média | Desvio Padrão | Z | Sig |
| Até ao 1.º ciclo do Ensino Básico (4.º ano esc.) | 110 | 1,5045 | 0,73602 | 4,524 | 0,000 |
| 2.º ciclo do Ensino Básico (6.º ano de escolaridade) | 86 | 1,4874 | 0,77254 | | |
| 3.º ciclo do Ensino Básico (9.º ano de escolaridade) | 96 | 1,3606 | 0,79447 | | |
| Ensino Secundário (12.º ano de escolaridade) | 108 | 1,0951 | 0,76843 | | |
| Bacharelato | 2 | 0,6875 | 0,79550 | | |
| Licenciatura | 20 | 0,9375 | 0,66454 | | |
| Mestrado | 2 | 0,8750 | 1,23744 | | |

Tabela 13 - Diferenças por "Tempo de Serviço com o Superior Imediato"

| Personalidade Proativa | N | Média | Desvio Padrão | Z | Sig |
|---|----------|--------------|----------------------|----------|------------|
| Até 2 anos | 111 | 5,5055 | 0,73434 | 2,762 | 0,027 |
| Entre 2 e 5 anos | 151 | 5,2633 | 0,77354 | | |
| Entre 6 e 10 anos | 121 | 5,2805 | 0,78805 | | |
| Entre 11 e 19 anos | 28 | 5,0999 | 0,85323 | | |
| 20 anos e mais | 13 | 5,5790 | 0,90704 | | |
| Comportamentos de Cidadania Organizacional | N | Média | Desvio Padrão | Z | Sig |
| Até 2 anos | 111 | 5,9104 | 0,75277 | 3,643 | 0,006 |
| Entre 2 e 5 anos | 151 | 5,7127 | 0,70027 | | |
| Entre 6 e 10 anos | 121 | 5,5470 | 0,87875 | | |
| Entre 11 e 19 anos | 28 | 5,6466 | 0,93918 | | |
| 20 anos e mais | 13 | 5,3709 | 1,07256 | | |
| Liderança Passiva | N | Média | Desvio Padrão | Z | Sig |
| Até 2 anos | 111 | 1,1115 | 0,74073 | 4,220 | 0,002 |
| Entre 2 e 5 anos | 151 | 1,3142 | 0,73612 | | |
| Entre 6 e 10 anos | 121 | 1,5068 | 0,79192 | | |
| Entre 11 e 19 anos | 28 | 1,5097 | 0,88526 | | |
| 20 anos e mais | 13 | 1,3654 | 0,96752 | | |

Tabela 14 - Análise de Correlações

| Variáveis | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|--------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. CCO-Total | 1 | | | | | | | | | | | |
| 2.LidTF-AII | .065 | 1 | | | | | | | | | | |
| 3. LidTF-CII | .121 ** | | 1 | | | | | | | | | |
| 4. LidTF-MI | .114 ** | | | 1 | | | | | | | | |
| 5. LidTF-EI | .030 | | | | 1 | | | | | | | |
| 6.LidTS-ROA | .093 ** | | | | | 1 | | | | | | |
| 7.LidPA-GEP | -.429 ** | | | | | | 1 | | | | | |
| 8.LidPA-LF | -.495 ** | | | | | | | 1 | | | | |
| 9.ResLid-EE | .003 | .574 ** | .706 ** | .723 ** | .607 ** | .727 ** | .058 | -.033 | 1 | | | |
| 10.ResLid-E | .208 ** | .647 ** | .668 ** | .657 ** | .627 ** | .688 ** | -.293 ** | -.401 ** | | 1 | | |
| 11.ResLid-S | -.251 ** | .196 ** | .228 ** | .238 ** | .395 ** | .233 ** | .382 ** | .491 ** | | | 1 | |
| 12.PersProat | .312 ** | | | | | | | | | | | 1 |
| 13.Gênero | -.113 ** | | | | | | | | | | | |
| 14.Idade | -.086 * | | | | | | | | | | | |
| 15.EstCivil | .016 | | | | | | | | | | | |
| 16.Carreira | .209 ** | | | | | | | | | | | |
| 17.Escolaridade | .298 ** | | | | | | | | | | | |
| 18.Antiguidade | -.123 ** | | | | | | | | | | | |
| 19.TSSupImed | -.167 ** | | | | | | | | | | | |

** p<0.01 *p<0.05

Tabela 15 - Resumo dos resultados dos testes das hipóteses

| HIP. | Descrição | Resultado | OBJ. |
|------|--|------------------------|------|
| 1 | O género não se encontra correlacionado com os CCO | Não suportada | 1 |
| 2 | A antiguidade não se encontra correlacionada com os CCO | Não suportada | 1 |
| 3 | A idade não se encontra correlacionada com os CCO | Não suportada | 1 |
| 4 | O nível de escolaridade encontra-se positivamente correlacionado com os CCO | Suportada | 1 |
| 5 | O tipo de carreira encontra-se positivamente correlacionado com os CCO | Suportada | 1 |
| 6 | O tempo de serviço com o superior imediato encontra-se positivamente correlacionado com os CCO | Não suportada | 1 |
| 7 | A perceção das dimensões da liderança transacional encontra-se positivamente correlacionada com a perceção das dimensões dos resultados da liderança | Suportada | 5 |
| 8 | A perceção das dimensões da liderança transformacional encontra-se positivamente correlacionada com a perceção das dimensões dos resultados da liderança | Suportada | 5 |
| 9 | A perceção das dimensões da liderança passiva não se encontra correlacionada com a perceção das dimensões dos resultados da liderança | Suportada parcialmente | 5 |
| 10 | A perceção das dimensões da liderança transacional encontra-se positivamente correlacionada com os CCO | Suportada | 2 |
| 11 | A perceção das dimensões da liderança transformacional encontra-se positivamente correlacionada com os CCO | Suportada parcialmente | 2 |
| 12 | A perceção das dimensões da liderança passiva encontra-se negativamente correlacionada com os CCO | Suportada | 2 |
| 13 | A personalidade proativa encontra-se positivamente correlacionada com os CCO | Suportada | 3 |

Tabela 16 - Regressão para a escala "Comportamentos de Cidadania Organizacional"

| Variáveis retidas | Resumo do modelo | | Coefficientes estandardizados |
|--|------------------|---------------------------|-------------------------------|
| | R ² | Erro Padrão da Estimativa | Beta |
| Liderança Passiva - <i>Laissez Faire</i> | | | -.323 |
| Personalidade Proativa | | | .254 |
| Nível de Escolaridade | .359 | .649 | .199 |
| Liderança Passiva - Gestão por Exceção Passiva | | | -.142 |

Tabela 17 - Regressão hierárquica "Estilos de Liderança/Resultados da Liderança/CCO"

| Variáveis retidas | Resumo do modelo | | Coefficientes estandardizados |
|--|------------------|---------------------------|-------------------------------|
| | R ² | Erro Padrão da Estimativa | Beta |
| Liderança Passiva – Gestão por Exceção Passiva | .204 | .722 | -.350 |
| Resultados da Liderança - Satisfação | | | -.122 |
| Resultados da Liderança - Eficácia | | | .110 |