

Instituto Superior de Psicologia Aplicada

As pequenas coisas fazem diferença?
Liderando o desempenho

Gonçalo Gabriel Barata da Cruz Branco de Carvalho

Dissertação orientada por Prof. Doutor Jorge Gomes

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Mestre em Psicologia Aplicada

Especialidade em Psicologia das Organizações

2008

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Jorge Gomes, apresentada no Instituto Superior de Psicologia Aplicada para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia das Organizações conforme a Portaria nº 16042 de 2006 para dar satisfação à alínea 2 ponto 2 do artigo 62^a Do Decreto-Lei nº 74/2006.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	3
LIDERANÇA	5
Evolução do estudo da liderança	6
Traços e competências	6
Abordagem comportamental da liderança	7
Abordagens contingenciais	9
Abordagens contemporaneas	12
Liderança Transformacional vs Transacional	13
Síntese.....	17
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	17
Comportamentos extra papel	17
Solidariedade organizacional.....	19
Comportamentos de cidadania organizacional intra vs extra papel	20
Comportamentos de cidadania organizacional e a sua eficácia	21
Síntese.....	26
Ponte entre dois conceitos.....	26
MÉTODO	28
Caracterização da organização	28
Participantes	28
Delineamento do estudo	31
Instrumento	32
Variáveis	34
Procedimento	35
RESULTADOS	36
ESTUDO DAS PROPRIEDADES PSICOMÉTRICAS DAS ESCALAS	36
Escala A – Liderança Transformacional	36
Fidelidade.....	36
Validade	37
Sensibilidade	38
Escala B – Desempenho extra papel.....	39
Fidelidade.....	39
Validade	40
Sensibilidade	41
HIPÓTESES EM INVESTIGAÇÃO.....	42
Análise de Correlação Linear	42
Hipótese 1	42
Hipótese 2	43
Avaliação dos pressupostos de regressão	44
Homocedasticidade	44
Normalidade dos Resíduos.....	45
Multicolinearidade	45
Regressão Linear Múltipla.....	48
Hipótese 3	49

Estudos Exploratórios	51
DISCUSSÃO	53
Liderança Transformacional e Desempenho.....	53
Desempenho Extra Papel e Desempenho de Resultadosl	54
Liderança Transformacional e Desempenho de resultados	55
Comportamentos Extra Papel no sexo feminino e masculino.....	56
Maior número de vendas corresponde a maior número de comportamentos Extra Papel.....	56
CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS	59
ANEXOS	64
ANEXO A: QUESTIONÁRIOS	65
ANEXO B: DIMENSÕES QUESTIONÁRIOS	71
ANEXO C: FIDELIDADES	72
ANEXO D: VALIDADE DOS CONSTRUCTOS	75
ANEXO E: SENSIBILIDADE	79
ANEXO F: ANÁLISE DE CORRELAÇÃO LINEAR.....	80
ANEXO G: PRESSUPOSTOS DE RLM	81
ANEXO H: COMPARAÇÃO DE MÉDIAS	84

Lista de Quadros

QUADRO 1: Principais abordagens da liderança	12
QUADRO 2: Definição dos vários comportamentos extra papel	18
QUADRO 3: Os CCO e a sua eficácia	22
QUADRO 4: Características da personalidade nos CCO	25
QUADRO 5: Resumo das variáveis, instrumentos e operacionalização	33
QUADRO 6: Alfas de Cronbach da escala e sub-escalas de LT	37
QUADRO 7: Valor KMO para escala de LT	37
QUADRO 8: Factorial de cada item nos factores retidos	38
QUADRO 9: Parâmetros de normalidade para LT	38
QUADRO 10: Alfas de Cronbach da escala e sub-escalas de DE.	39
QUADRO 11: Valor KMO para escala DE	40
QUADRO 12 – Factorial de cada item nos factores retidos	41
QUADRO 13: Parâmetros de normalidade para DE	41
QUADRO 14 Matriz dos coeficientes de correlação momentos produtos Perason	42
QUADRO 15 – Matriz dos coeficientes de correlação momento-produto de Pearson das sub-dimensões dos constructos	43
QUADRO 16 – Matriz de correlação entre as variáveis independentes	46
QUADRO 17 – Tolerância das variáveis independentes em estudo	46
QUADRO 18 – Análise da proporção de variância e da condição “index”	47
QUADRO 19 – Resultados da regressão linear múltipla para a hipótese 2	48
QUADRO 20 Matriz dos coeficientes de correlação momento-produto de Pearson	49
QUADRO 21 - O teste t-Student para os vendedores femininos e masculinos	50

Lista de Figuras

FIGURA 1: Modelo de Blake & Mouton	9
FIGURA 2: Efeitos da liderança Transformacional	15
FIGURA 3: Distribuição dos participantes segundo o gênero	29
FIGURA 4: Distribuição dos participantes de acordo com as classes etárias	29
FIGURA 5: Distribuição dos participantes de acordo com o nível de escolaridade	30
FIGURA 6: Distribuição dos participantes de acordo com antiguidade na empresa	30
FIGURA 7: Distribuição dos participantes de acordo com a experiência de vendas	31
FIGURA 8: Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos	44
FIGURA 9: Gráfico da normalidade dos resíduos	45
FIGURA 10: Gráfico da média do desempenho extra papel por loja	51
FIGURA 11: Gráfico da média do desempenho de resultados por loja	51

Resumo

O objectivo central desta pesquisa foi avaliar se a liderança transformacional pode influenciar o comportamento dos funcionários ao nível do desempenho intra e extra papel. Embora as definições de liderança sejam vastas e diversas, a sua maioria foca-se na liderança como um meio de influenciar os outros de forma a que sejam atingidos os objectivos para o bem global da organização.

Enquanto algumas pessoas associam o termo liderança a popularidade (Baukman, 2005), outros (e.g. Baron & Greenberg, 1990) descrevem a liderança como as acções e comportamentos do líder que influenciam positivamente o desempenho.

Podsakoff et al (1990) referem que a liderança transformacional, de todos os tipos de liderança é aquela que mais fomenta desempenhos extra papel através do exemplo dado pelos próprios líderes.

Foram recolhidos dados sobre liderança de 140 vendedores imobiliários e avaliações dos desempenhos extra papel e intra papel (resultados) dos respectivos supervisores, tendo-se obtido 104 díades. Explorou-se neste estudo a relação entre liderança transformacional (LT) e desempenho (intra e extra papel) e a relação entre os dois tipos de desempenho.

Os resultados indicam que a liderança transformacional não se relaciona com o desempenho extra papel nem com o desempenho de resultados e que o desempenho extra papel pode influenciar parcialmente o desempenho de resultados.

Considerações e implicações dos resultados são discutidas no final do trabalho.

Abstract

The goal of this research was to investigate the influence of Transformational Leadership on workers' in and extra role's performance.

Although leadership definitions are wide and diverse, authors agree that it deals with a way of influencing others in order to reach the well being of the organization.

While some people link the leadership to popularity (Bauckman 2005) others (e. g. Baron & Greenberg, 1990) describe leadership as the action and behaviour of the leaders that affect positively others' performance.

Podsakoff et al (1990) argue that transformational leadership encourages people's extra role performance based on the example given by the leaders.

Data was collected from 140 salesperson from real state market and performance evaluations were obtained from their supervisors. Results indicate that TL is not related with extra role our intra role performance and that extra role performance is parcialy related with intra role performance.

Considerations and implications of results are discussed.

Introdução

Um dia estava a pensar nas vicissitudes do trabalho e da vida quando um daqueles clichés que ouvimos constantemente me surgiu no pensamento “ na vida são as pequenas coisas que fazem a diferença”. Obviamente que nunca perdemos tempo a pensar no significado de algo tão comuna mente aceite mas talvez devêssemos.

Será que nas organizações são as pequenas coisas que fazem a diferença?

Algo complicado e subjectivo de responder, porque pensar em termos organizacionais o que são as pequenas coisas, não é claro, mas talvez devêssemos considerar primeiramente aquilo que de mais singular existe numa empresa para a partir daí se chegar ao que se considera como as pequenas coisas que fazem a diferença.

Claro que pensando no que mais de singular existe numa empresa eu teria de dizer que é o homem, pois numa analogia culinária se o bolo é a organização as fatias seriam os departamentos e as migalhas o homem. Constatato facilmente que o homem é a peça mais singular numa empresa. Então será ele que fará as pequenas coisas que irão proporcionar as diferenças?

Diria que sim, que as pequenas coisas só podem surgir do homem.

Mas então como surgem e o que são?

O que são, é fácil de responder, porque o homem é feito de comportamentos, logo as pequenas coisas só podem ser comportamentos efectuados pelo homem, visto que é o ser mais singular na organização. Neste caso as pequenas coisas que fazem a diferença só podem ser comportamentos realizados pelo próprio homem dentro da organização.

Que comportamentos serão então estes que fazem a diferença dentro da organização e como surgem?

Katz (1964) respondeu à primeira questão quando referiu que “qualquer organização que dependa apenas de comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil”.

Já sei que as pequenas coisas que fazem a diferença nas organizações são comportamentos que não são prescritos, logo são comportamentos que não pertencem ao papel, serão então os comportamentos extra papel que fazem a diferença. Mas continuo sem saber como surgem!

Estudos efectuados por Podsakoff et al. (1990; 1996b) têm revelado que a liderança transformacional é o género de liderança que fomenta mais comportamentos extra papel.

Depois de uma reflexão pessoal e de várias leituras sobre este tema constatei que a pertinência de um estudo que relaciona-se as variáveis liderança e desempenho, poderia

levar a um maior esclarecimento sobre estes dois conceitos assim como à forma como podem estar inter ligadas. Daí que o objectivo deste estudo seja compreender como a gestão de pessoas através de um determinado estilo liderança pode levar ao surgimento de comportamentos extra papel e ao empenhamento dos funcionários no sucesso da empresa.

A pertinência neste estudo é elevada, pois existem poucos estudos feitos em Portugal e este tema abrange áreas importantes onde o desenvolvimento organizacional deve incidir.

Hoje em dia vivemos num mundo bastante competitivo onde são as pequenas coisas que fazem a diferença, daí que a importância do indivíduo e do seu desempenho nas organizações seja um tema sempre actual.

Todos os indivíduos possuem capacidades e potencialidades individuais para cooperar espontaneamente com os objectivos e metas propostas pela organização, conseguindo ultrapassar os limites do dever e rompendo as fronteiras do prescrito. Sendo assim tem interesse perceber que métodos se deve utilizar para que o individuo se transcenda no desempenho das suas funções, daí a conjugação entre a liderança e desempenho. Sabemos que liderar é influenciar e que através de uma liderança virada para as pessoas, como a transformacional se pode influenciar um sujeito a ter comportamentos extra papel.

O texto encontra-se organizado em três secções. A primeira secção consiste numa revisão teórica acerca da problemática em estudo e subdivide-se em duas partes:

- A primeira parte explora o tema liderança transformacional, referindo um breve resumo à teoria da liderança e focando depois as dimensões do conceito.
- A segunda parte desenvolve o tema do desempenho intra e extra papel.

A segunda secção, consiste no método onde é caracterizado o design do estudo, assim como os participantes, os instrumentos utilizados e uma descrição detalhada do procedimento.

A terceira secção prende-se com a análise de dados, onde se procede à verificação das qualidades métricas de cada instrumento utilizado e, posteriormente, à análise que tem por objectivo testar as hipóteses inicialmente formuladas.

Por fim, na última secção são discutidos os resultados do estudo, de acordo com a literatura, assim como as implicações práticas dos resultados obtidos.

Liderança

O objectivo deste capítulo é abordar o tema da liderança dando especial atenção à liderança transformacional. Contudo, neste capítulo foi feito um resumo geral sobre as várias abordagens existentes, através de um percurso que nos permite acompanhar a evolução da liderança até ao nosso dias.

Se existem estudos que despertam a atenção crescente, o da liderança é um deles pela forma como se tornou num alvo singular por parte das organizações e dos pesquisadores na área do comportamento organizacional. O estudo da liderança no campo do comportamento organizacional analisa o líder dentro das organizações e não a sua relação com a sociedade ou com grupos sociais. A liderança vem ao longo dos anos acumulando um variado leque de definições, onde todas contribuem com algo para que melhor se compreenda o conceito de liderança.

“A liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objectivos e estratégias, a organização das actividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objectivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento de competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Yulk, 1998, p.5 cit Cunha et al, 2004).

Gardnier (1996) sustenta que o reflexo do poder do líder no local de trabalho é muito grande. A aquisição e utilização do poder pelo líder influem decisivamente sobre o comportamento do grupo, conduzindo a resultados positivos, saudáveis, ou negativamente, causando distúrbios, prejuízos, às vezes irreversíveis. Sendo o relacionamento do líder contínuo e dinâmico, o mesmo deve investir na habilidade inter pessoal para a satisfação, além de ajudá-los a determinar as suas identidades pessoais, promovendo desta forma a integração destes no grupo.

Dess e Piken (2000) referem que no ambiente competitivo do século XXI, os líderes organizacionais devem dar menos atenção às estruturas e controles tradicionais e voltar os seus esforços para três prioridades chaves: 1) usar visão estratégica para motivar inspirar o seu grupo de trabalho; 2) dar autonomia a funcionários de todos os níveis; acumular e compartilhar conhecimento interno; 3) reunir e integrar informações externas; e mudar o status quo, possibilitando a criatividade.

Ainda no seguimento destas afirmações Moran (1993) refere que o líder deverá promover melhorias, ter a comunicação mais aberta, criar mais autonomia e motivar a participação das pessoas que estão a seu cargo, melhorar a qualidade de vida no trabalho, gerar inovação bem como usar relações mais informais e criar sinergia organizacional.

A liderança contemporânea passa pela forma como os líderes conseguem capacitar os outros para a acção fazendo com que se sintam satisfeitos e comprometidos com os objectivos da organização, partilhando o conhecimento e poder com os seus subordinados, descentralizando assim o poder.

Como já vimos nas várias afirmações dos diferentes autores, existe uma necessidade de colocar a liderança em prol de todos os que trabalham na organização para que possa existir uma maior assimilação dos objectivos corporativos.

Neste capítulo irá fazer-se um breve resumo sobre a evolução do estudo da liderança ao longo do século XX, onde serão abordadas as principais teorias sobre liderança do último século com especial ênfase na liderança transformacional.

Evolução do estudo da Liderança

Durante parte do século XX a liderança centrou-se apenas nos atributos do líder, nos seus traços de personalidade e características físicas. Ou seja, existia uma procura de traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que pudessem descrever os líderes e distingui-los dos demais.

Traços e Competências

Esta abordagem surge na década de 40 e assentava nos atributos necessários que um líder precisava de possuir para poder liderar. Kirkpatrick e Locke (1991) identificaram seis traços que definiam um líder: direcção, motivação, honestidade; integridade e auto confiança, habilidade cognitiva e conhecimento do negócio.

Esta abordagem foi dominante durante várias décadas por tentar definir as características pessoais compartilhadas por grandes líderes. Chegou-se a pensar inclusive que estas características seriam hereditárias, ou seja, que nascíamos líderes.

Muitos dos estudos efectuados para provar que a relação entre a capacidade para liderar e os traços de personalidade dos líderes, foram ineficazes. Ou seja, não

conseguiram provar nada. Os estudos que relacionavam a liderança como uma faculdade hereditária falharam, sendo hoje em dia aceite que a liderança é uma capacidade que se deve ao facto de quem a possui, a trabalhar diariamente para poder usufruir dela quando necessita. Nenhum dos traços se tornou um preditor seguro da liderança. Esta abordagem foi amplamente criticada pois não albergava toda a dimensão do factor liderança, centrava-se muito no indivíduo esquecendo-se de determinados factores inerentes, tais como factores situacionais da liderança e as necessidades dos subordinados.

Para sustentar estas afirmações de que a abordagem dos traços e competências se torna insuficiente para definir o processo de liderança Lord DeVader e Alliger (1986) apresentaram três limitações: 1) não existe nenhum traço universal que possa prever a liderança em qualquer situação, apenas em situações selectivas; 2) os traços prevêem melhor o comportamento em situações “fracas” do que em situações “fortes”. As situações fortes seriam aquelas em que existem normas comportamentais rígidas, fortes incentivos a tipos específicos de comportamento e claras expectativas em relação aos comportamentos recompensados e punidos, sendo que essas situações criam menos oportunidade para que os líderes expressem as suas tendências inerentes; 3) as evidências são pouco claras quanto à separação causa efeito. Por exemplo, seriam os líderes mais auto confiantes ou o sucesso na liderança é que leva á auto confiança? Os traços funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que para distinguir entre líderes eficazes e ineficazes?

Como não foi possível provar que traços individuais são bons antecedentes de uma boa liderança, procurou-se pesquisar de uma forma diferente a liderança, através da produtividade, a motivação e a qualidade de desempenho dos seguidores do líder, por forma a tentar desvendar o estilo comportamental do líder.

Abordagem Comportamental da Liderança

Os estudos realizados (em 1954) pela Universidade de *Ohio* por Robert Bales e associados, chegaram à conclusão que existiam dois tipos de comportamento num líder: orientação para as tarefas (grau em que o líder estrutura o próprio trabalho e o dos subordinados, tendo em vista o alcance de objectivos) e orientação para as pessoas/relacionamento (grau em que o líder age de modo amistoso, apoiante e preocupando-se com os seus subordinados e com o bem estar dos mesmos).

Um dos estudos que se destacou na Universidade de Ohio foi o de Likert (1961/1967), que tinha como objectivo identificar as características comportamentais do líder que pudessem estar relacionadas com o comportamento eficaz. Esta abordagem colocava quatro sistemas de liderança num contínuo: o sistema de liderança autocrática explorador, o sistema de liderança autocrática benevolente, o sistema de liderança consultivo e o sistema democrático participativo.

Estes quatro estilos de liderança funcionavam num contínuo no qual num dos extremos estaria a comunicação vertical descendente, no qual as decisões são efectuadas no topo sem qualquer consulta por parte dos subordinados e não existe abertura por parte da liderança em relação aos mesmos. No extremo oposto o estilo de liderança prima precisamente pelo contrário, existe abertura para com os subordinados, existe descentralização decisória e o envolvimento de todos é total e sem qualquer tipo de complexos. Todos participam nas decisões da empresa. Para este modelo a eficácia ao nível da produtividade e motivação pessoal seria num movimento contínuo de um estilo autocrático para o democrático participativo (Cunha et al., 2004).

Outro modelo que surgiu em meados dos anos 60 e que também enfatiza a diade, orientação para as tarefas /orientação para as pessoas, é o modelo de Blake e Mouton (1964 cit Cunha et al., 2004), que consiste numa representação bidimensional dos estilos de liderança que foi denominada de grelha gerencial. Esta grelha assenta num plano cartesiano em que no plano do X é representada a orientação do líder para a tarefa e produção e no eixo do Y é representada a orientação do líder para com as pessoas e os seus relacionamentos. Cada um dos eixos foi dividido por nove pontos de forma a poder combinar-se os diferentes estilos de liderança. O objectivo dos autores seria encontrar um estilo que tanto beneficia-se a orientação para as tarefas como para as pessoas. Esse estilo de acordo com a visão dos autores seria o 9.9, que significaria uma dedicação igual às duas dimensões, ou seja, dedicar-se-ia à estruturação e ao acompanhamento da tarefa sem descuidar o relacionamento inter pessoal, estabelecendo assim um equilíbrio entre os dois factores.

Modelo Hi-Hi (Blake & Mouton, 1964)

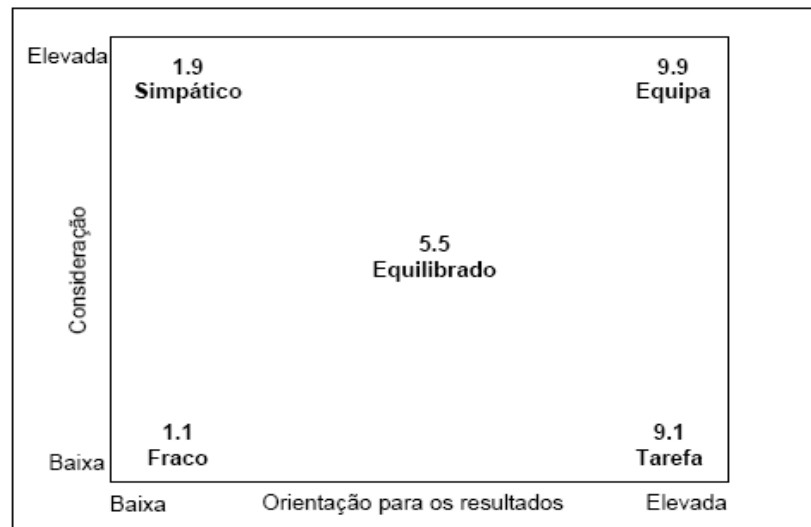


Figura 1 - Modelo (Blake & Mouton, 1964).

As críticas relativamente a estas abordagens foram muitas. Uma delas já foi referida anteriormente que é o facto das abordagens comportamentais não contemplarem as mudanças situacionais, ou seja, o contexto é colocado de lado. Outra crítica foi a de que haveria pouca evidência substancial de que esta seria a melhor maneira de conceptualizar os estilos de liderança.

Começou-se a perceber que a liderança era algo mais complexo que não podia apenas depender de traços ou do delineamento de comportamentos preferidos.

Abordagem Contingencial

Define a liderança como uma transacção contínua entre uma pessoa investida numa posição de autoridade e o ambiente social.

O primeiro modelo Contingencial foi desenvolvido por Fiedler (1967, 1970) que referia que um dos factores essenciais para o sucesso era o estilo de liderança. Fiedler propôs-se a tentar descobrir qual o estilo básico de liderança de cada indivíduo, através da elaboração de um questionário que permitiria ao sujeito fazer uma avaliação sobre o seu colega de trabalho que gostasse menos. O questionário tinha 16 adjectivos contrastantes (agradável/desagradável, eficiente/ineficiente, apoiante/hostil) que eram cotados de 1 a 8. Com base nas respostas seria possível, segundo Fiedler determinar o estilo básico de liderança de cada pessoa. Para Fiedler o estilo de liderança era fixo, logo se o

conseguíssemos prever nas pessoas saberíamos determinar, consoante as variações do contexto quais os indivíduos mais apropriados para liderar.

Fiedler (1967) identificou três dimensões contingências que na sua opinião eram determinantes para o estilo básico de liderança de cada indivíduo, eram eles: 1) as relações entre líder e liderados, que se refere ao grau de confiança e credibilidade que os membros do grupo têm pelo seu líder; 2) a estrutura da tarefa, refere-se ao grau de procedimentos estabelecidos no trabalho; 3) poder da posição, que é referente ao grau de influência que o líder tem sobre as variáveis de poder.

Segundo este autor, quanto mais forte for a ligação entre líder e liderados mais forte é a coesão relativamente aos procedimentos da tarefa e maior será a influência relativa ao poder, ou seja, o líder tem mais controle.

No geral os estudos que testaram a validade deste modelo chegaram a conclusões positivas. Não obstante algumas críticas, este modelo cumpriu um papel importante ao evidenciar os vários estilos da liderança.

Outro modelo que se insere nas abordagens contingências é o modelo situacional de Hersey e Blanchard (1969, 1988), que consiste na proposta segundo a qual os líderes devem ajustar o seu estilo comportamental ao nível dos seus subordinados. Isto quer dizer que, os líderes a nível comportamental têm quatro estilos de liderança: o estilo directivo, que é utilizado em situações de crise onde é necessário implementar mudança, o estilo persuasivo que é utilizado em situações reactivas onde é necessário influenciar os seus subordinados das vantagens da mudança e os estilos participativos e delegativo, que se aplicam em situações onde é necessário apelarem á criatividade e inovação delegando autoridade e responsabilidade.

Um segundo ponto importante neste modelo está relacionado com a maturidade dos colaboradores. Consoante o nível de maturidade ou imaturidade de um subordinado o líder adopta um dos quatro estilos de liderança. Um exemplo seria, perante um colaborador imaturo o líder utilizar um estilo mais delegativo, podendo delegar responsabilidades por forma a que o colaborador se sinta motivado, ganhe experiência e mostre auto confiança, aumentando assim a sua maturidade.

Este modelo também recebeu algumas críticas, sendo apontado o facto de que possui pouca fundamentação teórica e que ignora outras variáveis situacionais.

Um dos modelos contingências mais conhecidos e sofisticados foi elaborado por House (1971); House Mitchell (1974), sendo o nome da teoria Caminho– Objectivos. Esta teoria defende que os líderes eficazes são aqueles que abrem caminho para ajudar os seus

liderados a atingirem os objectivos. Schriesheim & Neider (1996), explicaram de uma maneira clara a função do líder nesta teoria. Referiram que a função do líder é aumentar as recompensas atribuídas aos subordinados, pelo alcance de objectivos de trabalho e facilitar o acesso/ caminho a essas recompensas clarificando o que eles devem fazer, removendo obstáculos e incrementando as oportunidades para que eles obtenham satisfação durante a caminhada.

O líder necessita de ajustar os seus comportamentos às características dos subordinados e do ambiente. Para que isto acontecesse House (1971) identifica quatro comportamentos de liderança, sendo eles: 1) o líder directivo, que diz aos subordinados o que devem fazer e o modo como devem actuar, planeia e organiza todo o trabalho, estabelece padrões de desempenho; 2) a liderança apoiante, que demonstra respeito e consideração pelo bem-estar e necessidades dos colaboradores, cria um ambiente social amistoso; 3) a liderança participativa, onde consulta sugestões, pede conselhos e toma os respectivos conselhos em conta quando vai tomar uma decisão; 4) a liderança orientada para o êxito, onde estabelece metas desafiantes para os colaboradores e tenta descortinar modos de alcançar melhorias.

Segundo Robbins (2002), House assume que os líderes são flexíveis, podendo mostrar qualquer um destes comportamentos, ou mesmo exibir todos eles dependendo da situação.

Esta teoria abriu o caminho para a compreensão das variáveis situacionais que podem moderar o relacionamento entre os comportamentos dos líderes e o modo como os subordinados reagem.

Até agora tentou-se rever as principais abordagens de liderança havendo no entanto outras que não foram desenvolvidas. Apresenta-se no quadro 1, um resumo das diferentes abordagens seguindo-se o desenvolvimento das abordagens contemporâneas da liderança, com especial ênfase na teoria de liderança transformacional, teoria que desempenha um papel central no presente estudo.

Quadro 1 – Principais abordagens da liderança.

Abordagens	Caracterização	Anos
Traços Competências	Destaque para os atributos pessoais dos líderes. Procuram as características dos “grandes homens”	Década 40
Comportamentais	Têm em consideração as acções dos líderes (comportamentos) Orientação para as tarefas e orientação para o relacionamento	Década 50
Contingênciais Situacionais	Dão importância a factores contextuais. Importância da interacção entre indivíduo e o ambiente social e de tarefa.	Década 60
Carismáticas Transformacionais	Tomam em consideração traços/comportamentos que levam seguidores a fazerem esforços excepcionais visando o alcance das missões e objectivos do grupo	Década 80
Influência – Poder (teorias contemporâneas)	Buscam o processo de influência entre líderes e seguidores, processo que envolve pressão e influência.	Década 90
Trocas Líder – Membro (teorias contemporâneas)	Realçam o processo de elaboração de papéis entre um líder e cada subordinado	Década 90
Transcendental	Enfatiza o modo altruístico e transcendental em resposta a um líder que é íntegro, empenhado e competente.	Ano 2000

Abordagens Contemporâneas

A liderança carismática é uma das abordagens contemporâneas que é caracterizada por uma identificação pessoal com o líder pelos seus seguidores. Os seguidores perante situações de crise detectam qualidades excepcionais e uma visão radical de um indivíduo e dispõem-se a segui-lo por acreditarem na sua capacidade de vencer tal crise.

O carisma tem mais probabilidade de ser atribuído a líderes que designadamente: advogam uma visão discrepante do status quo; usam meios não convencionais para alcançá-la; fazem auto sacrifícios, assumem riscos pessoais e incorrem em riscos elevados para levá-lo a cabo; denotam confiança vigorosa nas suas propostas; convencem os seguidores de que a situação vigente é negativa e intolerável e que a futura visão é mais atractiva e alcançável.

Para Conger e Kanungo (1998) a liderança carismática é o resultado da atribuição por parte dos seguidores de capacidades extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos dos líderes. Estes autores enfatizam que o estudo mais bem documentado identificou cinco características que diferenciam os carismáticos dos não carismáticos: têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por essa visão, são sensíveis tanto a limitações ambientais como às necessidades dos seus liderados e exibem comportamentos diferentes dos comuns.

Para uma melhor compreensão da liderança carismática existe uma metáfora numa tese de Klein e House (1995) que exemplifica bem este tipo de liderança, “ O carisma resulta de três elementos: uma faísca (o líder com os seus atributos e comportamentos carismáticos); o material inflamável (os seguidores que estão abertos e susceptíveis ao carisma); o oxigénio (o ambiente carismático, normalmente caracterizado pela percepção de crise e pelo desencadeamento com a situação vigente). A combustão apenas ocorre na presença dos três elementos ”.

A liderança carismática já foi perfilhada por centenas de pesquisas que atestam a sua veracidade e existência, sendo que é comuna mente aceite que o carisma dos líderes é influenciado por variáveis como comportamentos de liderança, características dos seguidores e os atributos da situação.

Liderança Transformacional versus Transaccional

Burns (cit. Kuhnert & Lewis, 1987) como Bass (1985) identificaram os líderes pelas suas acções e pelo impacto das suas acções nos outros.

O estilo de liderança transaccional envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência. O líder conduz os seguidores na direcção de metas estabelecidas por meio do esclarecimento de papéis e das exigências das tarefas.

De acordo com Burns (1978), a liderança transaccional envolve processos de troca de valores relevantes na relação de influência entre o líder e os seus seguidores.

O líder recompensa aqueles que correspondem aos seus anseios, por meio de salário e posição hierárquica e critica ou pune os que não se comportam em conformidade com as suas expectativas ou não cumprem tarefas. Este estilo de liderança, também atenta às necessidades dos subordinados em troca da sua concordância em exhibir determinado comportamento ou submissão.

Bass e Avolio (1990) têm identificado as seguintes manifestações de liderança transaccional:

- a) Na recompensa contingente o líder contrata o intercâmbio de recompensas em troca de esforços, promete recompensas em troca de um bom desempenho, reconhece os resultados;
- b) Na administração por excepção activo, o líder controla e procura desvios das regras e normas, toma acções correctivas;
- c) Na administração por excepção passivo, o líder aguarda que os problemas surjam, para que então sejam tomadas as acções correctivas;
- d) No laissez-faire- o líder abdica das suas responsabilidades e evita tomar decisões.

Em contrapartida a liderança transformacional é definida em termo dos efeitos que a mesma tem sobre os seguidores, pois ela refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seus seguidores e os induzem a ultrapassar os seus auto interesses em prol dos objectivos da organização.

Para Burns, 1978 e Bass 1985 a liderança transformacional é baseada em comportamentos relativos a dimensões de carisma, estimulação intelectual e consideração individualizada, além de valorizar as mudanças do ambiente de trabalho.

É caracterizada por um mecanismo para alcance de metas, onde o líder valoriza os seus seguidores, dando-lhes autonomia e criando uma congruência de interesses voltados para os mesmos objectivos. Assim, a liderança transformacional envolve um processo no qual líderes e liderados interagem em elevados níveis de motivação, estabelecendo um relacionamento inter pessoal sempre em evolução.

Os líderes transformacionais conseguem fazer com que os seus seguidores sintam respeito, admiração, lealdade levando por vezes os seguidores a tomarem atitudes extra papel por via de duas condições latentes neste tipo de liderança;

- a) O líder transformacional torna os seguidores mais conscientes da importância dos objectivos;
- b) Faz com que transcendam os seus auto interesses em prol do grupo ou da organização activa as suas necessidades de mais elevada ordem.

Podsakoff et al. (1990) realizaram uma revisão extensa às conceptualizações de liderança transformacional e verificaram que todas incluíam as seguintes dimensões:

Articulação de uma visão do futuro, incentivo ao trabalho de grupo, definição de expectativas altas, desafio ao pensamento dos subordinados, suporte às necessidades individuais e líder como modelo/ exemplo.

Baseado no trabalho de Burns (1978) e House (1976), Bass apresentou um modelo mais refinado da liderança transformacional ampliando os conceitos de Burns, dando uma maior ênfase aos seguidores do que propriamente às necessidades dos líderes. Para Bass a liderança transformacional e a liderança transaccional estão ligadas por uma linha contínua.

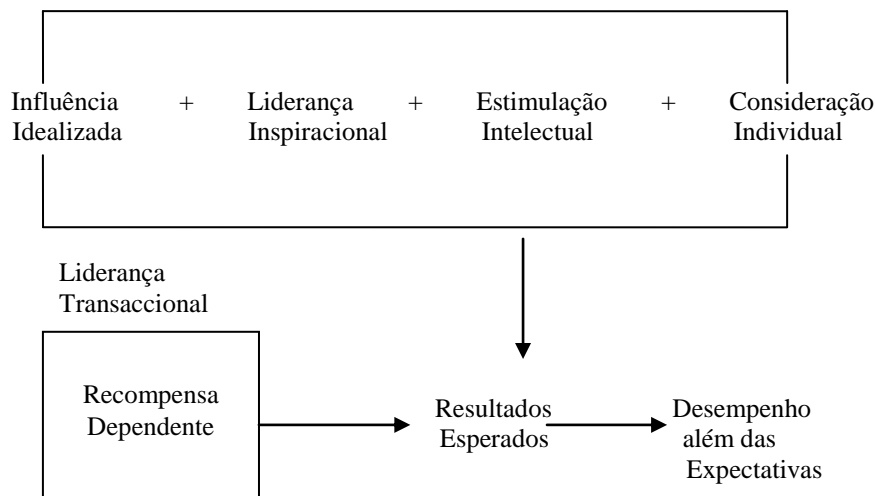


Figura 2 - Os efeitos da Liderança Transformacional.

Bass (1985, 1999); Yammarino et al (1993) definiram as várias componentes da liderança transformacional:

- Influência idealizada - refere que o líder adota comportamentos que activam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos “maiores do que a vida”.
- Liderança Inspiracional - o líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, actua como modelo de comportamentos, inspira optimismo.

- Estimulação intelectual - onde o líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/ criativo. Incita-os a questionarem as suas assunções.
- Consideração individual - o líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, treina-os para desenvolverem o seu potencial, fornecendo-lhes feedback, delega-lhes responsabilidades.

Um dos elementos peculiares desta teoria é o binómio transformacional – carismático. O carisma é um elemento necessário da liderança transformacional mas não é por si só suficiente para suscitar um processo transformacional porque ao contrário da liderança transformacional a liderança carismática pode suscitar mais lealdade pessoal do que a lealdade organizacional ou de um ideal.

Williams (1994, cit. Bass, 1999) mostrou que os líderes transformacionais apresentam mais comportamentos de cidadania organizacional como altruísmo, conscienciosidade, desportivismo, cortesia e virtudes cívicas, conduzindo também os seus seguidores a praticar os mesmos comportamentos.

Este estilo de liderança é extremamente popular ao nível de estudos efectuados e é também um conceito bastante apelativo embora, seja necessário referir que vários estudos apontam, que os líderes eficazes são aqueles que utilizam tanto o estilo de liderança transformacional como o transaccional.

Síntese

Ao longo deste capítulo foram abordados vários modelos da liderança com especial ênfase na liderança transformacional. Bass (1985) definiu este tipo de liderança em termos do efeito que o líder tem sobre os liderados (confiança lealdade e respeito) e que se traduz em torná-los mais conscientes da importância e do valor do trabalho realizado, induzi-los a ultrapassar os seus interesses particulares a favor do grupo e expandir ou elevar as suas necessidades de auto realização.

Atendendo a este ponto de vista e aos estudos levados a cabo por Williams (1994, cit. Bass, 1999) onde demonstram que os líderes transformacionais praticam comportamentos Extra Papel levando os seus seguidores a fazer o mesmo, a liderança transformacional surge como um conceito interessante de estudar pois o líder poderá através dos seus comportamentos fazer com que os seus colaboradores desenvolvam comportamentos extra papel.

Desempenho Organizacional

A segunda parte deste estudo aborda o tema do desempenho focando-se principalmente na importância que o desempenho extra papel adquiriu nos dias de hoje para o sucesso organizacional. Dentro da especificidade dos vários tipos de comportamentos extra papel este capítulo explora os comportamentos de cidadania organizacional, a sua eficácia e influência dentro das organizações.

Comportamentos Extra Papel

Katz (1964) referiu que “qualquer organização que dependa apenas de comportamentos prescritos é um sistema social muito frágil.

Reconhece-se que a capacidade e potencialidade de um indivíduo para cooperar espontaneamente com os objectivos e metas propostos por uma organização conseguem ultrapassar os limites do dever, rompendo as fronteiras do prescrito, colaborando assim para a manutenção de um clima organizacional forte.

Barnard, (1938) caracterizou as organizações como sistemas em que os indivíduos cooperam de forma a atingir os objectivos da organização.

Estes comportamentos cooperativos para com a organização têm várias designações e foram estudados ao longo dos tempos por diferentes pesquisadores sendo alguns deles (Barnard 1938) “voluntariedade para cooperar nas organizações”, (Monday, steers & Porter, 1982) “empenhamento organizacional”, (Van Dyne, Cummings, & Mclean Parks, 1995) “comportamentos extra papel”, (Organ, 1988) “comportamentos de cidadania organizacional”.

Existem diferentes tipos de comportamentos extra papel e são vários os estudos efectuados que abrangem diferentes linhas deste comportamento (Quadro 2).

Quadro 2 -Definição dos vários comportamentos extra papel

Constructos	Definição
Comportamentos de Cidadania organizacional (CCO)	Comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, não exigidos formalmente pelo papel ou descrição do cargo, e que, agregada mente, promovem o funcionamento eficaz da organização
Comportamentos Pró-sociais	Comportamentos levados a cabo por um membro de uma organização dirigidos a um individuo, grupo ou organização com o qual interage enquanto desempenha o seu papel organizacional, com intenção de promover o bem-estar desse individuo grupo ou organização
Whistleblowing (denuncia)	Denuncia pelos membros organizacionais de praticas ilegais, imorais ou ilegítimas sob controlo dos seus empregadores, junto de partes potencialmente capazes de tomarem acções susceptíveis de prevenirem, evitarem ou penalizarem tais tácticas
Dissenção baseada em princípios	Protesto e/ou esforço para mudar statu quo organizacional devido a uma objecção de consciência relacionada com uma pratica ou politica da organização
Espontaneidade Organizacional	Comportamentos extra papel que são executados voluntariamente e que contribuem para a eficácia organizacional

Os comportamentos de cidadania organizacional (Organ 1988) foram os mais estudados dos comportamentos organizacionais. Organ defende que o comportamento dos funcionários deve de uma maneira geral ter um efeito positivo no funcionamento da organização sem que seja forçado, ou melhor obrigado por qualquer cláusula contratual.

A pesquisa feita aos comportamentos extra papel leva-nos a crer que estes comportamentos são vistos como uma característica individual, e tentam explicar porque razões alguns empregados se comportam de uma maneira mais cooperativa do que outros. Por ser considerada uma característica individual acaba por negligenciar a natureza recíproca do comportamento organizacional, isto significa que o comportamento organizacional não deve ser visto como uma característica individual dos funcionários da organização mas sim como uma característica inter-pessoal e inter relacional incluindo assim o comportamento de todos os outros funcionários dentro da organização. Isto levanta outra questão que foca que o comportamento de cidadania do funcionário dentro da organização pode diferir consoante o tipo de relação inter pessoal que o próprio estabelece. Vários autores entre os quais (Smith, Carroll, & Ashford, 1995) defendem que o comportamento dos funcionários é influenciado consoante o comportamento dos seus supervisores ou colegas de trabalho.

Solidariedade Organizacional

Solidariedade organizacional tem como definição, comportamento cooperativo onde existe um envolvimento de pelo menos duas pessoas. Em vez de ser uma escolha individual como faz crer o comportamento de cidadania organizacional, o comportamento cooperativo é encarado como um comportamento inter pessoal que é afectado pelo comportamento de outros, por isso mesmo é importante saber a quem é dirigido este tipo de comportamento.

Solidariedade significa uma contribuição individual para o bem comum. (Hechter, 1987; Lindenberg, 1998).

Este tipo de contribuição causa uma certa tensão entre os interesses individuais e os colectivos, porque para os funcionários de um organização a cooperação é mais custosa do que a não cooperação, mas ao mesmo tempo todos ficariam melhor se todas as pessoas cooperassem (Miller, 1992; Murnigham, 1994; Aquino, 1998).

Solidariedade envolve pelo menos duas pessoas que podem decidir cooperar ou não.

È fundamental que neste tipo de relação exista interacção social entre os intervenientes pois é esta interacção que fomenta a solidariedade organizacional.

Blau, 1964 e Homans, 1961 defendem que a cooperação em relações sociais é baseada numa norma da reciprocidade, o que quer dizer que o comportamento cooperativo de um sujeito serve para adquirir um comportamento cooperativo futuro de outro sujeito. Isto significa que os funcionários de uma empresa sentem-se na obrigação de retribuir os gestos

de cooperação que os seus colegas e supervisores tenham para com eles. Aliás (Podsakoff e tal., 2000) criaram uma ligação muito estreita entre esta teoria das trocas sociais e os comportamentos de cidadania organizacional. Vários estudos demonstram que os empregados têm mais comportamentos de cidadania organizacional numa determinada empresa se sentirem que a organização investe também neles.

Comportamentos de Cidadania Organizacional: intra Papel versus extra Papel

O desempenho dos funcionários é uma combinação, entre os seus comportamentos descritos no papel e os seus comportamentos extra papel (William & Anderson, 1991). A distinção entre estes dois tipos de papéis serve para criar uma divisão entre dois tipos de comportamentos um que é o esperado que os funcionários de uma organização demonstrem de acordo com o contrato que assinaram com a organização, e o outro comportamento que é aquele que vai para além desse contrato assinado, que dá pelo nome de comportamento extra papel em que o funcionário excede aquilo que lhe é pedido na sua descrição de funções.

Seguindo a definição de Organ (1998) que refere que os comportamentos de cidadania organizacional consistem num conjunto de comportamentos ditos positivos que não pertencem a descrição de funções do funcionário na organização, neste caso os comportamentos de cidadania organizacional apenas seriam limitados a todos os comportamentos extra papel.

No entanto pesquisas demonstraram que a distinção entre comportamentos extra papel e comportamentos intra papel não são tão fáceis de diferenciar como Organ sugeriu. Pond, Nacoste, Mohr, and Rodriguez (1997), demonstraram que determinados supervisores avaliavam determinados tipos de comportamentos que eram considerados extra papel na literatura. Esta descoberta não é consistente com a frequente denominação de que os comportamentos extra papel não são recompensados.

Ponde et al., 1997 observaram que os funcionários de uma organização tendem a praticar mais comportamentos extra papel se souberem que de ante mão são avaliados e remunerados por isso.

Por forma a contrastar com a teoria de Organ (1988) que referia que existiam diferenças entre o comportamento que faz parte do papel do funcionário e daquele que já é considerado extra papel (Granham, 1991; Van Dyne e tal., 1994) vieram afirmar que o comportamento de cidadania organizacional incluía os dois tipos de papéis não havendo

assim necessidade de distinguir entre cada um deles. Esta teoria veio referir que todo o tipo de comportamento classificados como positivos para a organização deve ser considerado de comportamentos de cidadania organizacional. Esta nova teoria que engloba os dois tipos de comportamentos veio clarificar a dificuldade que era fazer distinção entre o papel normal de um funcionário e os seus actos extra papel.

Comportamentos de cidadania organizacional e sua eficácia

Para Organ citado Siqueira (2001) os gestos espontâneos de cooperação com o sistema organizacional, mesmo sem recompensa, recebem o nome de Comportamento de Cidadania organizacional—CCO.

Partindo-se do pressuposto de que existe uma relação de troca social entre o empregado e a organização, sustenta-se que o trabalhador cria vínculos afectivos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e desenvolve afectos positivos para com a organização (comprometimento afectivo). Quando o empregado percebe que a organização se preocupa com o seu bem-estar provoca no mesmo uma reacção de reciprocidade.

Nestas condições, segundo pensamento de Siqueira (2001), a percepção de apoio organizacional é o principal antecedente dos gestos de cidadania, por outras palavras, os comportamentos de cidadania têm origem á medida que o empregado percebe que a organização se preocupa com o seu bem-estar, ou seja, quando a organização é percebida como comprometida com os seus funcionários.

Hoje percebe-se que a natureza social do indivíduo não limita as suas respostas somente aos planos de retribuições da organização.

Os CCO são o melhor exemplo de que o individuo não limita apenas as suas respostas com base nas retribuições da organização, os CCO podem ser definidos segundo (Organ, 1988, p.4) como os comportamentos discricionários, não directa ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, não exigidos formalmente pelo papel ou descrição do cargo, e que, agregada mente, promovem o funcionamento eficaz da organização.

Esta definição é a mais comum para explicar este comportamento extra papel que é os CCO, existe uma necessidade para a sobrevivência das organizações, que este tipo de comportamento seja utilizado pelos seus funcionários pois torna a organização mais eficaz.

A importância dos CCO provêm da eficácia que os mesmos poderão trazer a nível organizacional, Borman & Motowidlo (1993) referem as principais causas pelas quais os CCO podem influenciar a eficácia organizacional. (quadro 3)

Quadro 3- Os CCO e a sua eficácia

Os CCO podem:	Exemplos demonstrativos
Aumentar a produtividade dos colegas de trabalho.	-Os trabalhadores mais antigos ajudam os recém chegados e menos experientes nas suas dificuldades de inserção, nas novas normas, hábitos e praticas da organização.
Facilitar a coordenação entre membros das equipas e os vários grupos de trabalho.	-Todas as dimensões dos CCO facilitam a comunicação, a cooperação e a coordenação entre indivíduos e unidades organizacionais.
Contribuir para reter e atrair as pessoas mais competentes.	-Os comportamentos de cidadania, promovem o moral das pessoas e grupos, a coesão grupal, o espírito de equipa, o espírito de lealdade. Tudo isto contribui para que as pessoas tenham vontade de permanecer na organização, e constitui um factor de atracção para quem nelas quer ingressar.
Facilitar a estabilidade do desempenho organizacional.	-Se as pessoas se dispõem a ajudar quem esteve ausente, ou a realizar tarefas de quem não se apresentou ao trabalho, as variações no desempenho dos grupos\organizações diminuem. Aliás, a própria consciencialização empenhamento, e lealdade diminuem tais ausências.
Facilitar a adaptação da organização às mudanças ambientais.	-Á medida que o ambiente externo sofre mutações (e.g., novas exigências dos consumidores, mudanças tecnológicas, maior ênfase no serviço), as organizações têm que se adaptar, requerendo que os empregados executem novos comportamentos que ultrapassam as descrições formais dos cargos. As organizações com ambientes externos promotores dos CCO tenderão a ser capazes de se adaptarem ás mudanças no ambiente externo de modo mais fluido.
Contribuir para a melhoria da, qualidade as decisões.	- O empenhamento cívico das pessoas, a inter ajuda, a partilha de informação e a presença voluntária em reuniões permitem que as decisões se baseiem em informações mais consistentes, que a criatividade para a resolução de problemas surja. Facilitam ainda o empenhamento na implementação de decisões.
Contribuir para a satisfação, fidelidade e aumento da clientela.	- Os clientes satisfeitos fazem referências positivas a outros potenciais clientes, aumentando a base da clientela na organização

A eficácia organizacional através do CCO levanta questões ao nível individual, porque torna-se pertinente estudar os porquês ao nível pessoal deste tipo de comportamentos extra papel.

Smith e os seus colaboradores em (1993) tentaram dividir os CCO em duas categorias uma virada para o aspecto mais pessoal, altruísta onde os indivíduos prestavam ajuda aos

colegas, disponibilizavam-se para ouvir os problemas dos colegas, os CCO neste caso eram dirigidos para os indivíduos, enquanto a segunda categoria era mais impessoal pois esta era dirigida para a organização onde o indivíduo informava com antecedência faltas do trabalho era sempre assíduo, adería ás regras informais para manter a ordem. Esta dicotomia tem sido objecto de consideração de vários os estudos.

Todavia a direccionalidade dos CCO é muito mais vasta. Podsakoff et al (1993); Mackenzie et al (1991, 1993) e Organ (1998) agruparam as principais dimensões da cidadania organizacional sendo elas:

- Conscienciosidade em que a pessoa executa as suas actividades de um modo que ultrapassa os requisitos mínimos ou normalmente esperados um exemplo disso é aquele individuo que na organização nas gasta o tempo de trabalho e os recursos organizacionais para tratar de assuntos pessoais.
- O desportivismo, em que o indivíduo evita queixas perante os problemas, tolerando circunstâncias incómodas sem lamentos excessivos, exemplo não mostra ressentimento perante mudanças na organização.
- A virtude cívica, a pessoa revela envolvimento e participação responsável na vida politica da organização exemplo executa participa em reuniões a que não está obrigado mas que são importantes para a organização.
- O altruísmo o individuo ajuda pessoas especificas com problemas ou tarefas organizacionalmente relevantes exemplo ajudar pessoas que estiveram ausentes.
- A cortesia, a pessoa comporta-se de modo a prevenir a ocorrência de problemas com os outros, exemplo não abusa dos direitos dos outros.

É relevante salientar que estas dimensões relativas aos CCO podem variar de país para país pois parece existir uma forte relação entre as várias dimensões e a cultura do próprio país.

Vários estudos foram efectuados na tentativa de compreender a origem dos comportamentos de cidadania organizacional desde cedo surgiram dados que apontavam para características da personalidade do funcionário que o fariam mais propenso a ter

comportamentos de cidadania. Rego (2002a) faz alusão aos potenciais antecedentes atitudinais dos comportamentos de cidadania e para as possíveis características de personalidade que potencialmente influenciariam a prática dos CCO.

A satisfação seria uma das variáveis atitudinais, as pessoas mais satisfeitas com o trabalho, a organização e as suas chefias tendem a actuar reciprocamente adoptando por exemplo comportamentos de ajuda, sugestões construtivas, actos de lealdade organizacional. Outra atitude importante seria a percepção de justiça, as pessoas com percepção de justiça mais positiva podem adoptar mais CCO porque adquirem índices superiores de confiança, estabelecem com a sua organização uma relação de troca social. Confiança seria outra atitude que poderia suscitar relações vinculativas entre pessoas e a organização, aumentar o grau de empenhamento na organização, predispor as pessoas mais para contractos relacionais do que para contractos transaccionais.

O empenhamento organizacional é uma atitude que pode levar a um estado psicológico de ligação com a organização. É geralmente assumido que as pessoas mais implicadas tendem a disponibilizar-se para fazer sacrifícios pessoais em prol da organização.

O apoio organizacional percebido (AOP) e o sentimento psicológico de comunidade de trabalho são os últimos potenciais antecedentes atitudinais dos comportamentos de cidadania descritos por Rego (2002a). O (AOP) pode ser definido como o grau em que as pessoas percebem que a organização os valoriza e cuida do seu bem-estar (Eisenberger et al., 1997). Quando estas percepções são positivas, as pessoas sentem que têm a obrigação de agir reciprocamente, empenham-se na vida organizacional, adquirem sentimentos de confiança, faltam menos ao trabalho, diminuem as suas intenções de saída. As pessoas que sentem que trabalham numa organização caracterizada por segurança emocional, apoio dos colegas, orientação para a equipa, ligação espiritual, sentido de pertença, tolerância para com as diferenças individuais, vizinhança sentido de colectivism adquirem um sentido psicológico de comunidade do trabalho que as induz a “irem mais além” e a empenharem-se no melhor funcionamento do grupo e organização.

Relativamente às características da personalidade potencialmente capaz de influenciar as práticas dos CCO, Rego (2002^a) refere oito.

Quadro 4 – Características de personalidade dos CCO

Características Personalidade	Explicação
Consciosidade,	Grau em que uma pessoa é de confiança, orientada para o sucesso, responsável, perseverante na prossecução de objectivos. É uma predisposição de personalidade demonstrativa de serenidade de objectivos.
Propensão para a confiança	“ A expectância generalizada de que o mundo as promessas e as declarações escritas e orais de outras pessoas ou grupos são fiáveis” (Rotter, 1980, p35). É provável que as pessoas com esta características da personalidade sejam menos desconfiadas nas relações sociais no trabalho e estejam mais predispostas para cooperar e ajudar os outros.
Motivo afiliativo	São pessoas que têm o desejo de estabelecer relações interpessoais fortes, de obter a aprovação social para as suas opiniões e actividades, fazem esforços para conquistar amizades e restaurar relações (McClelland, 1987). É provável que sejam mais propensas a ajudar os outros, a promover ambientes de harmonia interpessoal, a resolver construtivamente conflitos (Van Dyne et all 1995; Burroughs & Eby, 1998).
Orientação para o colectivo	As pessoas individualistas consideram os seus interesses pessoais mais importantes do que o interesse do grupo. Preocupam-se, fundamentalmente, com os seus próprios objectivos. As colectivistas, por seu turno, concedem especial importância aos interesses do grupo, e preocupam-se com o bem-estar deste mesmo ás expensas dos seus interesses pessoais.
Auto estima	Representa valor global que os indivíduos atribuem a si próprios (Judge e tal., 1997). Uma faceta especial da auto-estima é a de base organizacional. Esta pode ser definida como o grau em que os membros organizacionais acreditam que podem satisfazer as suas necessidades pessoais através de papéis organizacionais.
Afectividade negativa	Tendem a experienciar mais desconforto e insatisfação ao longo do tempo, independentemente da situação. Alguns estudos sugerem que tendem a adoptar menos CCO que as restantes.
Afectividade positiva	Tendem a possuir um sentido de bem-estar, vêem-se a si próprias como agradáveis e comprometidas em termos de relações pessoais e êxito.
Locus controlo interno	As pessoas com um forte locus interno acreditam que são capazes de influenciar os acontecimentos da sua vida. Hoffi-Hofstetter (1999) verificou que, em momentos de reconversão empresarial após declínio, os indivíduos com elevado locus controlo interno adoptavam mais CCO que os restantes.

As variáveis expostas não esgotam os aspectos que vêm sendo estudados como potencialmente fomentadores de CCO. Outros estudos têm revelado que comportamentos de liderança organizacional, coesão grupal, participação na tomada de decisão e as

características do trabalho podem explicar também de alguma forma a ocorrência dos comportamentos de cidadania organizacional.

Síntese

Os comportamentos extra papel nomeadamente os comportamentos de cidadania organizacional são uma parte fundamental do desenvolvimento humano por parte da organização. Embora alguns autores defendam que estes comportamentos fazem parte de uma troca social onde a reciprocidade é um factor determinante para o aparecimento destes comportamentos extra papel é intrínseco a todas as teorias de que este comportamento é fundamental para a sobrevivência de uma organização nos dias de hoje.

Tendo em conta as teorias sociais que apelam a “troca de favores” para o surgimento deste tipo de comportamentos e os vários estudos levado a cabo por Rego (2002) onde se tenta conjugar este comportamento com a personalidade do sujeito é importante levar em conta a forma como a liderança pode influenciar estes factores de desempenho tanto ao nível da personalidade do sujeito como na reciprocidade das trocas sociais.

Ponte entre dois conceitos

Ao longo do tempo foram vários os estudos efectuados sobre os dois conceitos (Koh, Steers & Terborg 1995; Podsakoff, MacKenzie & Boomer 1990, 1996).

Na maioria destes estudos os conceitos liderança e desempenho operam em contextos organizacionais em que se proporciona uma diade.

No contexto imobiliário de vendas existem muito poucos estudos que abordem a relação entre a liderança e o desempenho extra papel, em Portugal não existe nada feito, pelo que se torna importante conduzir um estudo que cruze estes dois conceitos.

Este estudo irá tentar demonstrar que perante contextos organizacionais em que as dinâmicas e estruturas organizacionais são extremamente viradas para o individualismo como é o caso da imobiliária, pode um líder através de uma liderança transformacional levar os seus colaboradores a efectuarem mais comportamentos extra papel, (Williams 1994, cit. Bass, 1999) mostrou que os líderes transformacionais apresentam mais comportamentos Extra Papel como altruísmo, conscienciosidade, desportivismo, cortesia e virtudes cívicas, conduzindo também os seus seguidores a praticar os mesmos comportamentos.

Estas duas variáveis associadas a uma pressão objectiva relativa ao desempenho de resultados faz com que surja este conjunto de hipóteses:

H1 : Existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho extra papel.

H2: Existe uma relação positiva entre o desempenho extra papel e o desempenho de resultados.

H3: Existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho de resultados.

Método

Neste capítulo é dado a conhecer a organização onde foi recolhida a amostra, os participantes que contribuíram para a realização deste estudo, o design utilizado na investigação, o instrumento utilizado e o procedimento.

Caracterização da organização

O presente estudo foi realizado numa empresa imobiliária que trabalha com um sistema de *franshising* e que está implementada em Portugal desde o ano 2000 sendo a empresa imobiliária com a maior rede de agências do país.

Na altura da recolha de dados (Abril 2006) a empresa contava com cerca de 130 lojas imobiliárias e cerca de 1500 colaboradores. Actualmente a empresa conta com cerca de 200 lojas e 2500 colaboradores sendo portanto uma organização em forte crescimento.

Participantes

Participaram no estudo 140 vendedores e 10 supervisores, num total de 9 lojas tendo sido construídas 104 díades. Cada díade é assim constituída pelos questionários de um vendedor e pela avaliação do supervisor sobre esse vendedor. Não foram recolhidos dados demográficos dos supervisores pelo que se apresentam aqui apenas os dados apresentados aos vendedores.

O método de amostragem utilizado foi não probabilístico, ou, mais especificamente, foi o método por conveniência pois os dados foram recolhidos apenas numa empresa (única disponível) tendo, no entanto a vantagem de, ao desenvolver o estudo numa só organização, se controlar melhor quaisquer efeitos devidos a variáveis macro. O método de amostragem por conveniência baseia-se na premissa de que se selecciona a amostra em função da disponibilidade e acessibilidade dos elementos que constituem a população alvo (Hill & Hill, 2000).

Dos 104 vendedores que responderam aos questionários 49 são do sexo feminino (47%) e 55 do sexo masculino (53%) (Figura 3).

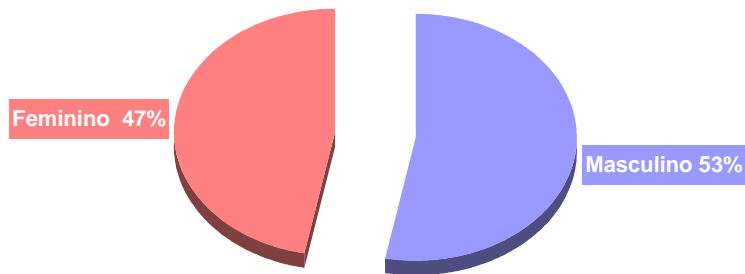


Figura 3: Distribuição dos participantes segundo o gênero

Cada vendedor foi também questionado acerca da idade, meses de serviço, anos de experiência de vendas e habilitações literárias.

Relativamente à idade, os indivíduos indicaram a sua idade exacta, tendo posteriormente sido criadas seis classes etárias, após inspecção visual à distribuição dos valores, e atendendo a dois critérios: percentis e número de categorias.

Apresentam-se em seguida os gráficos que caracterizam a amostra relativamente às variáveis demográficas.

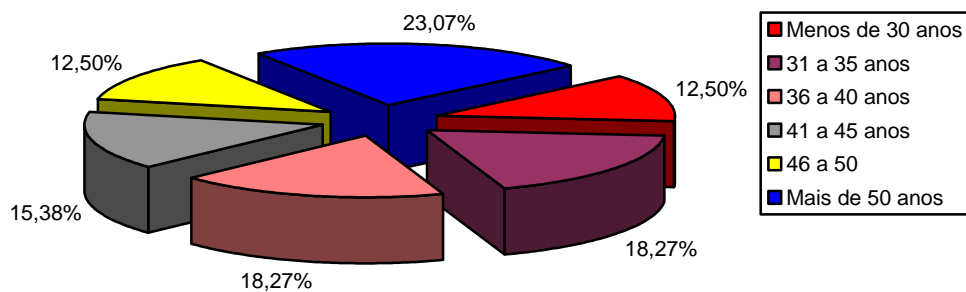


Figura 4: Distribuição dos participantes de acordo com as classes etárias

Como se pode verificar no gráfico anterior, o agrupamento efectuado segundo os dois critérios mencionados resultou numa distribuição aproximadamente equitativa dos sujeitos pelas categorias criadas. Sendo que as principais fatias são a dos funcionários com mais de 50 anos que atingem os 23 % e os funcionários cujas idades se situam entre os 30 e 40 anos que chegam aos 36,5%.

As categorias de habilitações literárias foram criadas tentando abarcar as mais comuns (9º ano, 12º ano, Licenciatura e Outra) referindo-se a última categoria a indivíduos com escolaridade inferior ao 9º ano.

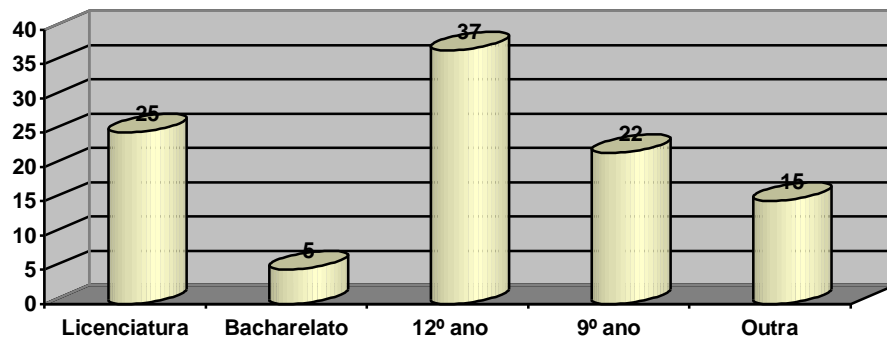


Figura 5: Distribuição dos participantes de acordo com o nível de escolaridade

Como se pode verificar mais de 50% não possui licenciatura sendo que a maioria tem o 12º ano de escolaridade.

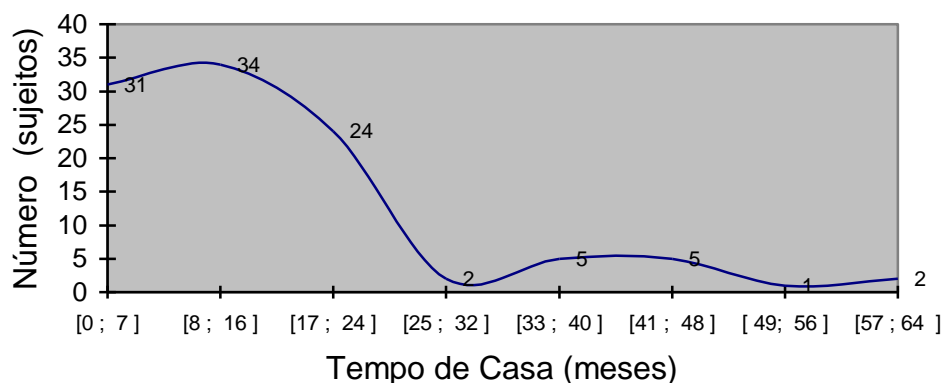


Figura 6: Distribuição dos participantes de acordo com a antiguidade na empresa

Pode-se verificar através da análise do gráfico anterior que a empresa em estudo conta com colaboradores recentes, tendo a grande maioria até 2 anos de casa. É ainda de salientar que um número não desprezável de vendedores tem menos de 6 meses de antiguidade na empresa em estudo.

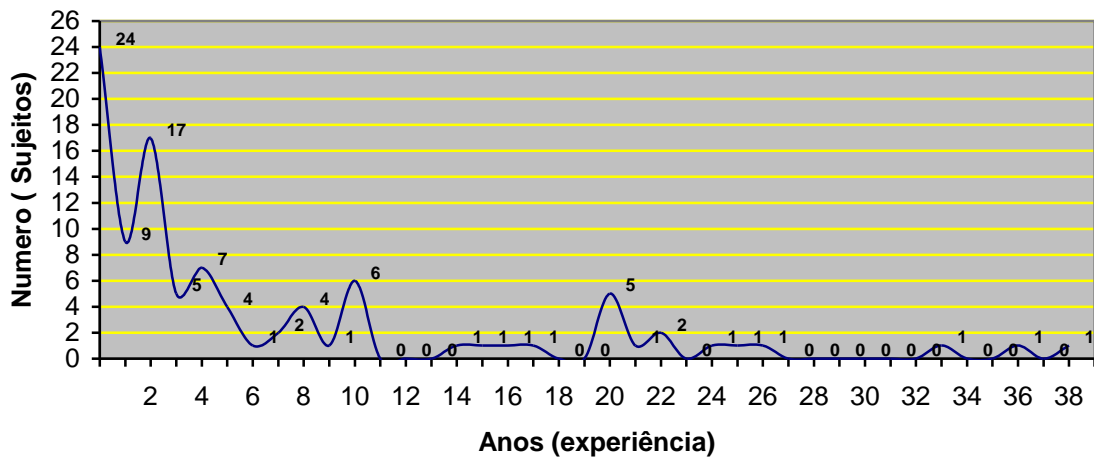


Figura 7: Distribuição dos participantes de acordo com a experiência de vendas

Pode-se verificar através o gráfico que relativamente aos anos de experiência na área de vendas que 50% tem menos de 3 anos de experiência em vendas sendo que a maioria nem perfaz os 12 meses.

Delineamento do estudo

O presente estudo é um estudo correlacional por pretender explorar as relações existentes, liderança transformacional e desempenho (extra papel sob a forma de CCO e intra papel sob a forma de resultados das vendas). Segundo Bryman e Cramer (2001), o plano correlacional é caracterizado pelo facto de o investigador não manipular qualquer variável e todos as variáveis serem recolhidas no mesmo momento. Além disso, num estudo deste tipo, não só não se manipulam variáveis e se recolhem simultaneamente os dados sobre todas elas, como é impossível estabelecer uma ordem causal entre as variáveis que se estão a considerar, como sucede no plano experimental.

Recorrendo à tipologia de Campbell e Stanley (1966 cit. por D'Oliveira, 2002), nos estudos correlacionais são pesquisadas relações entre as variáveis em estudo. A definição de

qual a causa e qual o efeito, é algo que é feito pelo investigador. A possibilidade de existirem variáveis moderadoras das relações em estudo é ilustrativa de um menor controlo de explicações alternativas para a causalidade, neste tipo de trabalho.

Instrumento

No que diz respeito à operacionalização das variáveis em estudo, a mesma processa-se com base em dois instrumentos: “Transformational Leadership Behavior Inventory” de Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990) (Escala A – Liderança transformacional); “Organizational Citizenship Behavior” de MacKenzie et al. (1993) (Escala B – Desempenho).

Para a adaptação dos questionários a utilizar foi realizado um pré teste com 25 vendedores e respectivos supervisores de forma a avaliar a consistência e qualidades métricas dos questionários. Os resultados foram aceitáveis e não divergiram significativamente daqueles apresentados na literatura para os mesmos instrumentos.

Foram efectuadas pequenas correcções estruturais e foram feitos alguns ajustes de itens que estavam pouco claros.

- Liderança Transformacional

Foi utilizado o instrumento de Podsakoff, MacKenzie, Boomer e Fetter (1990). Este instrumento é uma medida de hetero avaliação e consiste em 22 itens pertencentes a seis dimensões: Articulação de uma visão, fornecimento de um modelo de papel, comunicação de elevadas expectativas de desempenho, fornecimento de apoio individual, definição de objectivos de grupo, fornecimento de estímulos intelectuais.

- Desempenho individual

Neste estudo, para avaliar o desempenho individual serão medidos: desempenho extra papel e desempenho de resultados. Para medir o desempenho extra papel será utilizada a escala de comportamentos de cidadania organizacional usada por MacKenzie, Podsakoff & Fetter (1993).

Esta escala mede o desempenho contemplando as dimensões de virtudes cívicas, desportivismo, altruísmo e conscienciosidade. Nesta escala é ainda utilizada a dimensão avaliação global que mede de forma geral o que pensa o supervisor do subordinado.

Foram ainda recolhidos dados quantitativos, como percentagem de contribuição de cada vendedor para o volume de negócio da loja.

O preenchimento das medidas de desempenho foi realizado pelos supervisores tendo-se feito a advertência que cada supervisor deveria preencher no máximo 5 questionários por dia de forma a evitar erros devido ao efeito do cansaço.

No quadro 5 encontra-se o resumo das variáveis principais em estudo, instrumento de medida, forma de operacionalização e os valores de Alpha de Cronbach obtidos pelos autores das escalas.

Quadro 5 – Resumo das variáveis, instrumentos e operacionalização

Variável	Instrumento	Número itens e escala	Operacionalização	A Cronbach	Anexo
Liderança transformacional	TLI – Podsakoff, MacKenzie, Boomer e Fetter (1990)	22 itens, 6 dimensões, 1= discordo totalmente, 2= discordo, 3= não concordo nem discordo, 4= concordo, 5= concordo totalmente.	Média aritmética das respostas por dimensão e somatório do total de cada dimensão	0,84	A
Desempenho extra Papel	CCO – MacKenzie, Podsakoff & Fetter (1993)	15 itens, 5 dimensões, 1= discordo totalmente, 2= discordo, 3= não concordo nem discordo, 4= concordo, 5= concordo totalmente.	Média aritmética das respostas por dimensão e somatório do total de cada dimensão	0,75	A
Desempenho resultados percebido pelo chefe	Item sugerido pela empresa em estudo	Percentagem de contribuição (vendas) em relação ao total da loja	Percentagem de contribuição para o volume de facturação da loja.		A

Variáveis

As variáveis em estudo são a Liderança Transformacional, Desempenho extra papel e desempenho de resultados.

- Liderança Transformacional

Para avaliar o estilo de liderança do líder, foi pedido aos liderados que responderam ao questionário, que avaliassem a frequência com que a sua chefia directa assume cada um dos comportamentos descritos nos 22 itens. Estes 22 itens encontram-se distribuídos em seis dimensões (Anexo B).

- Desempenho Extra Papel

Para avaliar o desempenho contextual, foi pedido aos líderes que avaliassem a frequência com que os liderados assumiam cada um dos comportamentos descritos nos 12 itens. Os 15 itens encontram-se distribuídos em cinco dimensões, sendo a última dimensão a de avaliação global (Anexo B).

- Desempenho resultados

De forma a avaliar o desempenho de resultados pediu-se aos líderes que respondessem à seguinte questão:

“Em média, na sua opinião, qual a percentagem com que este vendedor pode contribuir para o volume de negócio da loja?”

Procedimento

O contacto com a empresa em estudo foi feito pessoalmente através de contactos fornecidos ao investigador. A direcção da empresa preferiu que os questionários fossem entregues aos funcionários por meio do responsável das lojas de franchising. Cada questionário seguiu com uma folha explicativa sobre o preenchimento bem como uma introdução feita por parte da direcção da empresa a explicar a importância da colaboração de todos.

Os questionários foram aplicados aos vendedores (LT) e aos supervisores (desempenho).

Cada vendedor teve indicações para preencher o questionário e colocá-lo num envelope fechado para evitar problemas relativamente à confidencialidade dos dados.

Cada supervisor não preencheu mais que 5 questionários por dia de forma a evitar o erro da variância comum.

Todos os funcionários foram informados da confidencialidade das respostas e do facto de serem individuais. Foi ainda transmitida a ideia que os itens eram de resposta rápida e instintiva. Em geral não existiram dúvidas em relação ao que foi pedido mas houve alguma relutância em relação à resposta sobre os dados de desempenho de resultados em que se perguntava qual a percentagem com que o vendedor contribui para o volume de negócio global da loja.

RESULTADOS

O capítulo da análise dos resultados obtidos encontra-se dividido em duas partes.

Na primeira parte encontram-se os dados referentes às qualidades métricas dos questionários.

Na segunda parte recorreu-se por um lado à estatística descritiva, nomeadamente ao cálculo de medidas de tendência central, de dispersão, e de simetria, e, por outro, à testagem das hipóteses em estudo através das técnicas estatísticas da correlação e regressão.

Estudo das Propriedades Psicométricas das Escalas

Por motivos de adequabilidade ao estudo das variáveis foram excluídos da análise as respostas sem emparelhamento, isto é, as respostas que não formavam uma díade indivíduo-supervisor.

Escala A – Liderança Transformacional

Fidelidade

Para um N= 104 e um total de 22 itens, calculou-se o alfa de Cronbach, obtendo-se um valor considerado excelente de $\alpha = .84$ (Maroco, 2003).

No quadro 6 encontram-se os valores para o Alpha de Cronbach, considerando todas as dimensões do instrumento (Anexo D).

Quadro 6 – Alfas de Cronbach da escala e sub-escalas de LT

Escalas e sub-escalas	Nº itens	Alpha de Cronbach
Liderança Transformacional	22	.85
Articulação visão	7	.90
Fornecimento de modelo de papel	4	.86
Comunicação expectativas elevadas	4	.65
Apoio individualizado	2	.76
Definição objectivos grupo	2	.56
Estimulação intelectual	3	.90

É importante mencionar que as sub escalas “Comunicação expectativas elevadas” e “Definição objectivos de grupo” apresentam um valor razoável mas não bom do Alpha de Cronbach, no entanto, o mesmo não aumenta com a eliminação de itens. Nesse sentido, os itens destas sub escalas deverão ser reestruturados ou até mesmo retirados da escala em futuras investigações.

Validade

O valor do KMO (Quadro 7) demonstra que as condições para se prosseguir com a análise factorial são boas assim como o é a correlação entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2003).

Quadro 7 – Valor KMO para escala de LT

Estatística de teste Kaiser-Meyer-Olkin- 0,852		
LT	Qui-Quadrado	1169,767
	Graus liberdade	231
	<i>p-value</i>	,000

Foi efectuada uma análise factorial exploratória dos itens, de acordo com a regra do Eigenvalue superior a 1 a escala da liderança em estudo é explicada por seis factores (Anexo E). A variância total explicada pelos seis factores é de 66,5 %. Adicionalmente todas as

comunalidades são elevadas demonstrando que os seis factores retidos são apropriados para descrever a estrutura correlacional latente entre os itens.

Quadro 8– Peso factorial de cada item nos factores retidos

Liderança	Componente					
	1	2	3	4	5	6
L1	0,778					
L2	0,661					
L3	0,796					
L4	0,737					
L5	0,671					
L6		0,775				
L7		0,857				
L8		0,651				
L9		0,723				
L10					0,870	
L11				0,639		
L12				0,776		
L13					0,886	
L14				0,662		
L15						0,909
L16						0,630
L17	0,592					
L18	0,565					
L19				0,539		
L20			0,881			
L21			0,907			
L22			0,880			

Sensibilidade

Analisando o quadro 9, onde se encontram os valores dos indicadores de normalidade, assimetria e curtose, para a totalidade da escala (22 itens) é possível verificar que os mesmos são aceitáveis. O teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) indica a normalidade da distribuição ($p=0,226 > 0,05$); e a representação gráfica (Figura 11), permite-nos confirmar que a escala tende para uma distribuição normal (Anexo E).

Quadro 9 – Parâmetros de normalidade para LT

Assimetria (A)	Erro padrão Assimetria (B)	(A / B)	Curtose (C)	Erro padrão Curtose (D)	(C / D)
- 0,049	0,239	-0,205	-0,754	0,474	-1,59

Escala B – Desempenho Extra Papel

Fidelidade

Para um N= 104 e um total de 15 itens, calculou-se o alfa de Cronbach, obtendo-se um valor considerado bom de $\alpha = .75$ (Maroco, 2003). As sub escalas desta escala também apresentam valores que demonstram uma boa consistência interna.

No quadro 10 encontram-se os valores para o Alpha de Cronbach, considerando todas as dimensões do instrumento.

Quadro 10 – Alfas de Cronbach da escala e sub-escalas de DE

Escalas e sub-escalas	Nº itens	Alpha de Cronbach
Desempenho Extra Papel	15	.75
Virtude cívica	3	.74
Desportivismo	3	.90
Altruísmo	3	.89
Conscienciosidade	3	.69
Avaliação global	3	.88

A sub escala “Conscienciosidade” apresenta um valor razoável mas não bom do Alpha de Cronbach, no entanto, o mesmo não aumenta com a eliminação de itens. Nesse sentido, os itens desta sub escala deverão ser reestruturados ou até mesmo retirados da escala em futuras investigações.

Validade

O valor do KMO (Quadro 11) demonstra que as condições para se prosseguir com a análise factorial são boas assim como o é a correlação entre as variáveis (Pestana e Gageiro, 2003).

Quadro 11 – Valor KMO para escala DE

	Estatística de teste Kaiser-Meyer-Olkin- 0.844	
DE	Qui-Quadrado	945,305
	Graus liberdade	105
	<i>p-value</i>	,000

Foi efectuada uma análise factorial exploratória de forma a confirmar a estrutura da escala utilizada (quadro 12) .De acordo com a regra do Eigenvalue superior a 1 a escala de desempenho em estudo é explicada por cinco factores (Anexo E). A variância total explicada pelos cinco factores é de 73% e adicionalmente todas as comunalidades são elevadas demonstrando que os cinco factores retidos são apropriados para descrever a estrutura correlacional latente entre os itens.

Quadro 12 – Peso factorial de cada item nos factores retidos

	Componente				
	1	2	3	4	5
de1					0,430
de2					0,665
de3					0,828
de4		0,858			
de5		0,931			
de6		0,829			
de7	0,833				
de8	0,882				
de9	0,863				
de10				0,740	
de11				0,686	
de12				0,703	
de13			0,830		
de14			0,875		
de15			0,702		

Sensibilidade

Analisando o quadro 13, onde se encontram os valores dos indicadores de normalidade, assimetria e curtose, para a totalidade da escala (15 itens) é possível verificar que os mesmos são aceitáveis (anexo E). O teste Kolmogorov-Smirnov (K-S) indica a normalidade da distribuição ($p=0,842 > 0,05$).

Quadro 13 – Parâmetros de normalidade para DE

Assimetria (A)	Erro padrão Assimetria (B)	(A / B)	Curtose (C)	Erro padrão Curtose (D)	(C / D)
-0,079	0,239	-0,33	0,458	0,479	0,96

Hipóteses em Investigação

Análise de Correlação Linear

Segundo Cohen e Holliday (1982 cit. por Bryman & Cramer, 2003), abaixo de 0,19 a correlação é muito baixa; de 0,20 a 0,39 é baixa; entre 0,40 e 0,69 é moderada; de 0,70 a 0,89 é alta; e de 0,90 a 1 é muito alta.

No quadro 14 apresentam-se os valores significativos da correlação entre as variáveis em estudo, nomeadamente LT, DE, DR (Anexo F).

Quadro 14 – Matriz dos coeficientes de correlação momento produto de Pearson entre as variáveis principais em estudo

	LT	DE	DR
LT		0,11	0,10
DE			0,47

Da análise do quadro 14 observa-se que existe uma correlação muito baixa entre liderança transformacional e desempenho extra papel (0,11) entre as variáveis liderança transformacional e desempenho de resultados (0,10) e uma correlação moderada entre as variáveis desempenho extra papel e desempenho de resultados (0,47).

Hipótese 1

Existe relação positiva entre a Liderança transformacional e o desempenho extra papel

Realizou-se inicialmente análise de correlação linear entre a variável, DE e LT tendo existido uma correlação baixa entre as variáveis (quadro 14). Desta forma, optou-se por analisar a correlação entre as sub-dimensões de LT, as sub-dimensões do DE (quadro 15).

Quadro 15 – Matriz dos coeficientes de correlação momento-produto de Pearson das sub-dimensões dos constructos.

	V.C IV	DES P	AL T	CO NS	A.GL B
LT AV	0,08	0,17	0,20	0,16	0,1
LT FP	n.s	0,06	0,11	0,01	0,03
LT CEE	n.s	n.s	n.s	n.s	n.s
LT AI	0,08	0,11	0,09	0,11	n.s
LT DOG	0,02	0,03	0,1	0,05	n.s
LT EI	0,14	0,09	0,25	0,23	0,16

Nesta análise observou-se que existiam correlações muito fracas entre as sub-dimensões de LT (articulação de visão, comunicação de expectativas elevadas, fornecimento de um papel, apoio individualizado, definições de objectivos de grupo e estimulação intelectual) e DE (desportivismo, altruísmo e conscienciosidade, virtude cívica). Visto a correlação ser tão baixa achou-se por bem não prosseguir a análise e não se confirma a hipótese 1.

Hipótese 2

Existe uma relação positiva entre o desempenho extra papel e o desempenho de resultados

A correlação entre estes dois construtos foi moderada (0,47) devido a este factor optou-se por realizar a análise dos dados através de regressão linear múltipla para verificar o efeito do contributo de cada variável independente (sub-dimensões do desempenho Extra Papel) na explicação da variância do desempenho de resultados (DR) (Anexo F).

Contudo, antes das análises de regressão procedeu-se à verificação de uma série de pressupostos sugeridos por Pestana e Gageiro (2003), nomeadamente no que diz respeito à homocedasticidade, normalidade dos resíduos e multicolinearidade (Anexo G).

Avaliação dos pressupostos de regressão

Homocedasticidade

A homocedasticidade refere-se à variância constante dos resíduos, ou seja, uma dispersão é homocedástica quando o padrão de distribuição dos pontos em relação à linha não apresenta um padrão claro (Bryman & Cramer, 2003). Quando se dá o caso oposto, e o padrão apresenta heterocedasticidade, o uso da regressão linear simples é questionável (Bryman & Cramer, 2003).

De seguida será testado na figura 8 o pressuposto de homogeneidade de variâncias (Anexo G).

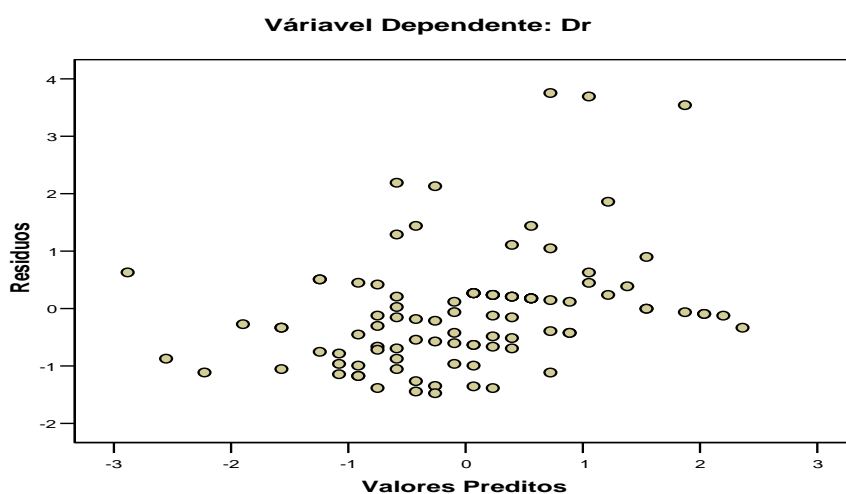


Figura 8 – Gráfico da homogeneidade de variância dos resíduos

Da análise da figura 8, é possível observar que a maioria dos pontos do gráfico se distribuem de uma forma pouco clara, o que permite inferir acerca do cumprimento do pressuposto de homogeneidade de variância dos resíduos.

Normalidade dos Resíduos

Observou-se a distribuição dos resíduos através do gráfico da normalidade dos resíduos (figura 9) de forma a verificar os desvios à normalidade.

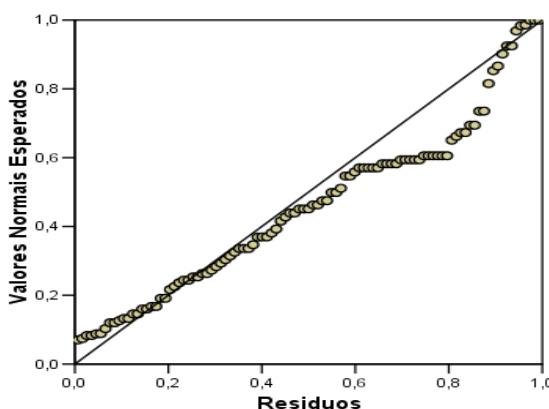


Figura 9 – Gráfico da normalidade dos resíduos.

Da análise da figura 9, observa-se que na sua globalidade, os resíduos estandardizados distribuem-se mais ou menos segundo o eixo representativo da distribuição normal. Pode-se concluir que os resíduos indiciam a não violação da normalidade.

Multicolinearidade

A multicolinearidade dificulta as inferências entre as variáveis e afecta os resultados obtidos, devido aos valores de erro padrão que se lhe encontram associados, uma vez que o modelo de regressão linear múltipla pressupõe que as variáveis explicativas são linearmente independentes (Pestana & Gageiro, 2003). A intensidade da multicolinearidade é analisada essencialmente através das correlações entre as variáveis independentes, pela tolerância e VIF e ainda pela proporção de variância de cada coeficiente Beta (Anexo G) aqui apresentadas nos quadros 16 e 17.

Quadro 16 – Matriz de correlação entre as variáveis independentes

	V.C IV	DES P	AL T	CO NS	A.GL B
V.CIV		0,64 **	0,47 **	0,54 **	0,67* *
DESP			0,45 **	0,62 **	0,73* *
ALT				0,44 **	0,47* *
CONS					0,51* *

** nível de significância $p < 0,01$

Na análise ao quadro 16, pode concluir-se que neste caso não se verifica a existência de multicolinearidade, uma vez que as correlações entre as variáveis independentes são inferiores a 0,9 (Pestana & Gageiro, 2003).

O facto de não existirem elevados coeficientes de correlação entre as variáveis independentes em estudo por si só não é suficiente para garantir a não multicolinearidade (Op.Cit.), procede-se de seguida no quadro 17 à verificação da tolerância das variáveis independentes (Anexo G). O valor normalmente considerado como o limite abaixo do qual há multicolinearidade é 0,2 sendo aconselhado excluir as variáveis que apresentem valores baixos de tolerância.

Quadro 17 – Tolerância das variáveis independentes em estudo

	Tolerância	VIF
Virtude Cívica	0,453	2,207
Desportivismo	0,366	2,734
Altruísmo	0,691	1,446
Conscienciosidade	0,537	1,861
Av. Global	0,388	2,578

Da análise do quadro 17, verifica-se a não existência de multicolinearidade, uma vez que a tolerância mais baixa é 0,366, correspondente à variável “Desportivismo”, o que significa que aproximadamente 36% da variabilidade de “virtude cívica” não é explicada pelas restantes variáveis independentes, o que indicia a não multicolinearidade. Do mesmo modo, analisando o VIF que é o inverso da tolerância, verifica-se não existir multicolinearidade uma vez que não existem valores superiores a 10 satisfazendo mesmo os critérios mais rigorosos que apontam o 5 como valor para a não existência de multicolinearidade.

O terceiro passo para avaliar a existência de multicolinearidade passa pela análise da proporção de variância (Anexo G) e da condição “index” apresentadas no quadro 18.

Quadro 18 – Análise da proporção de variância e da condição “index”

Dimensão	Valor Próprio	“Condition Index”	V.Civ	Desp.	Alt.	Cons.	Av.Glb
1	5,904	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,038	12,491	0,00	0,12	0,08	0,01	0,20
3	0,024	15,827	0,01	0,02	0,87	0,04	0,01
4	0,016	19,437	0,05	0,56	0,03	0,05	0,48
5	0,010	23,955	0,92	0,01	0,00	0,00	0,22
6	0,008	26,844	0,02	0,30	0,01	0,89	0,08

Analisando o quadro 18 observa-se mais uma vez a não existência de multicolinearidade, uma vez que para a ocorrência da mesma a “condition index” tinha de ser maior que 30 e uma componente contribuir substancialmente em 90% ou mais para a variância de duas ou mais variáveis (Pestana & Gageiro, 2003).

Estando todos os pressupostos da regressão cumpridos optou-se por avançar para análise de regressão.

Regressão Linear Múltipla

Procedeu-se à análise da regressão linear múltipla com o objectivo de explorar o contributo de cada variável independente na explicação da variância do desempenho de resultados.

Para compreender a relação que as variáveis independentes (virtude cívica, desportivismo, altruísmo, conscienciosidade e avaliação global) têm com a variável dependente (desempenho de resultados) descrita no quadro 19 (Anexo G).

Quadro 19 – Resultados da regressão linear múltipla para a hipótese 2

Variáveis	Beta	T	Sig.
Virtude Cívica	-0,108	-0,289	0,774
Desportivismo	0,270	0,788	0,433
Altruísmo	0,358	1,392	0,167
Conscienciosidade	-0,745	-1,858	0,66
Av. Global	1,289	4,281	0,000
$R^2 = 0,367$; $R^2a = 0,333$; $F(10,900)$, $p = 0,000$			

Analisando o Quadro 19 constata-se que o R^2a (coeficiente de determinação múltiplo ajustado) que quantifica a proporção de variabilidade total da variável dependente que é explicada pelo modelo, é de 0,333 o que significa que 33,3% da variabilidade total em Y (desempenho de resultados) é explicada pelas variáveis independentes presentes no modelo. Verifica-se ainda que o valor de $F=10,900$ tem uma estatística de teste com um $p\text{-value}<0,01$ pelo que podemos afirmar que o modelo em estudo é significativo ($\alpha = 0,01$).

Desta forma o modelo ajustado em estudo é definido pela seguinte equação:

$$\text{DR} = -2,364 - 0,108 \text{ V.Civ} + 0,270 \text{ Desport.} + 0,358 \text{ Alt.} - 0,745 \text{ Cons.} + 1,289 \text{ Av.}$$

Global

De salientar que ao n.s. $\alpha=0,01$ apenas avaliação global contribui para a explicação do DR.

Desta forma, após avaliação das correlações e do resultado da regressão podemos concluir que se confirma parcialmente a hipótese 2.

Hipótese 3

Existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho de resultados.

Realizou-se inicialmente uma análise de correlação linear entre a variável, LT e DR tendo existido uma correlação baixa entre as variáveis (0,10). Desta forma, optou-se por analisar a correlação entre as sub-dimensões de LT, e o Desempenho de Resultados (quadro 20).

Quadro-20 Matriz dos coeficientes de correlação momento-produto de Pearson

Liderança	DR
LT AV	0,08
LT FP	0,1
LT CEE	0,07
LT AI	n.s
LT DOG	0,07
LT EI	0,17

Nesta análise observou-se que existiam correlações muito fracas entre as sub-dimensões de LT (articulação de visão, comunicação de expectativas elevadas, fornecimento de um papel, apoio individualizado, definições de objectivos de grupo e estimulação intelectual) e Desempenho de Resultados. Visto a correlação ser tão baixa achou-se por bem não prosseguir a análise e não se confirma a hipótese 3.

Estudos exploratórios

No sentido de explorar mais profundamente os temas implícitos neste trabalho, realizaram-se alguns procedimentos exploratórios que tiveram como base os objectivos de investigação.

Na tentativa de explorar a temática relacionada com as diferenças entre os sexos, procurou-se verificar se existe um maior surgimento de comportamentos extra papel nos homens do que nas mulheres.

Para verificar se existem diferenças no nível de Desempenho Extra Papel entre o sexo Masculino e Feminino realizou-se uma comparação de médias. Esta Hipótese ganha relevância se atendermos às diferenças personaliticas entre os dois géneros.

Uma condição para proceder à comparação de médias é a de que as variâncias populacionais sejam homogéneas. O teste de Levene é um dos testes mais potentes utilizados para este fim (Maroco, 2003). Desta forma foi efectuado o teste de Levene e como se pode verificar no quadro 20, $p=0,265 > \alpha$ pelo que podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas a partir das duas amostras são homogéneas. Procedeu-se seguidamente à comparação de médias e não se verificam diferenças significativas entre os sexos feminino e masculino ($p=0,716 > \alpha$) relativamente ao nível de desempenho Extra Papel (Quadro 21 e Anexo H).

Quadro 21 - O teste t-Student para os vendedores femininos e masculinos.

	Teste Levene		Género	Média	Teste T-Student	p-value
DE	F	Sig.	Masculino	50,38	-0,365	0,716
	1,259	0,265	Feminino	50,82		

De seguida e uma vez que a empresa possui várias lojas de venda ao público espalhadas pelo país foi-se verificar se a loja que apresentar um maior número de vendas é aquela cujos funcionários têm mais comportamentos Extra Papel.

Para verificar se a loja que apresentar um maior número de vendas é aquela que possui um maior número de comportamentos extra papel, fez-se uma comparação por loja do desempenho de resultados e do desempenho extra papel. Foi efectuado o teste de Levene para desempenho extra papel sendo, $p=1,36 > \alpha$ (Anexo H) e para o desempenho de resultados sendo $p=6,4 > \alpha$ (Anexo H) pelo que podemos concluir que as variâncias populacionais estimadas a partir das duas amostras são homogéneas.

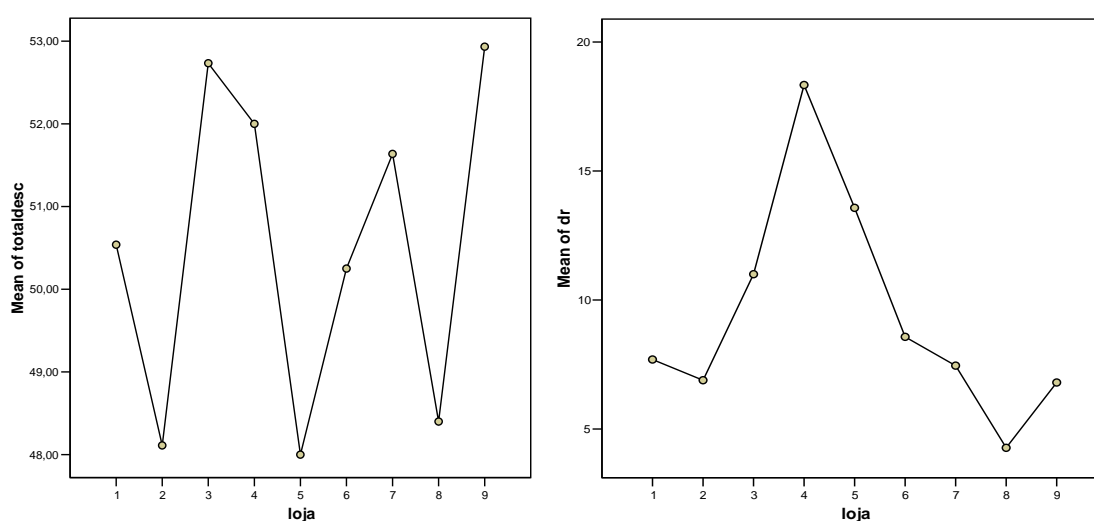


Figura 10 e 11- Gráficos das médias do desempenho extra papel e desempenho de resultados por loja

O gráfico 10 revela-nos quais as lojas onde os funcionários têm um maior ou menor número de comportamentos extra papel, pode-se verificar que as lojas 2, 5 e 8 são aquelas que apresentam valores mais baixos relativamente ao desempenho extra papel dos seus funcionários e que por sua vez as lojas 9, 3 e 4 são as lojas em que os funcionários demonstraram possuir um maior número de comportamentos extra papel.

O gráfico 11 mostra-nos quais as lojas que vendem mais imóveis, ou seja, quais aquelas que nos apresentam um melhor desempenho de resultados, verificou-se que as lojas que apresentam melhor desempenho de resultados são as lojas 4 e 5 sendo que as piores em termos de resultados são as lojas 8, 9 e 2.

Fazendo uma comparação das 9 lojas presentes neste estudo apenas a loja 4 apresenta valores elevados ao nível das duas variáveis, a loja 5 que apresenta valores relativamente elevados ao nível do desempenho de resultados mas é uma das lojas que apresenta um menor

número de comportamentos extra papel todas as outras lojas ou apresentam valores baixos nas duas variáveis ou apresentam um valor médio numa variável e baixo noutra.

DISCUSSÃO

Neste capítulo pretende-se analisar os resultados anteriormente apresentados e reflectir sobre os mesmos, tendo em conta os objectivos da investigação.

Este estudo foi desenvolvido com o objectivo de avaliar as relações entre Liderança Transformacional, Desempenho Extra Papel e Desempenho de Resultados.

Liderança Transformacional e Desempenho Extra Papel

A Hipótese 1 tinha como objectivo avaliar a relação entre Liderança Transformacional e Desempenho Extra Papel. Fazendo a análise dos resultados verifica-se que se obteve correlações muito baixas entre as duas variáveis. Podsakoff, MacKenzie e Moorman (1990) noutro estudo reportaram uma correlação média entre dimensões de LT e DE (conscienciosidade, desportivismo, virtude cívica, cortesia e altruísmo) de 0,18 o que não anda muito longe do resultado obtido neste estudo 0,11.

A Liderança transformacional, através das suas sub dimensões, a articulação de uma visão do futuro da organização, do fornecimento de um modelo consistente com essa visão, incentivo dos objectivos de grupo, fornecimento de apoio individualizado e estimulação intelectual (Podsakoff et al. 1996) maximiza o potencial dos subordinados ajudando-os a desenvolver as suas capacidades. Bass (1985) definiu este tipo de liderança em termos do efeito que o líder tem sobre os liderados (confiança lealdade e respeito) e que se traduz em torná-los mais conscientes da importância e do valor do trabalho realizado, induzi-los a ultrapassar os seus interesses particulares a favor do grupo e expandir ou elevar as suas necessidades de auto realização.

Os resultados obtidos no presente estudo podem-se explicar atendendo ao contexto organizacional da empresa em estudo, o facto de ser uma empresa que actua na área da venda imobiliária faz com que fomente atitudes mais individualistas por parte dos vendedores é um meio muito competitivo onde uma forte componente salarial depende da individualidade não deixando muito espaço para comportamentos extra papel. Obviamente questões relativas à instrumentalização também poderão ter contribuído para a afecção dos resultados. Existe

também a questão cultural que pode de alguma forma influenciar os resultados entre as duas variáveis.

No entanto torna-se claro que o efeito da Liderança Transformacional no desempenho surge como algo expectável, embora não provado neste estudo é relevante salientar que a liderança transformacional deverá ter um peso importante no desempenho extra papel como no desempenho de resultados. Sugere-se no entanto que em estudos futuros a variável liderança não incorra no efeito apenas transformacional mas que conjugue dois tipos de liderança relativamente opostos tais como é o caso da liderança Transformacional e Transaccional seria interessante verificar se os efeitos precedentes destes dois tipos de liderança no desempenho extra papel mostrariam diferenças.

Desempenho Extra Papel e Desempenho de Resultados

Barnard, (1938) caracterizou as organizações como sistemas em que os indivíduos cooperam de forma a atingir os objectivos da organização.

Os construtos em estudo são extremamente importantes para o sucesso de uma organização daí que o resultado ideal dentro de uma organização seria a ligação entre os dois por forma a potenciar o construto desempenho.

Neste estudo explorou-se a relação entre desempenho extra papel e desempenho de resultados. Após efectuar as correlações entre o desempenho extra papel e o desempenho de resultados verificou-se que era considerada baixa. Após a análise por regressão linear múltipla as dimensões do desempenho extra papel que mais contribui para o desempenho de resultados é avaliação global por parte dos funcionários não sendo as restantes variáveis do desempenho tido resultados significativos. O facto do peso maior pertencer á dimensão avaliação global deve-se ao facto de os funcionários terem presente que o desempenho extra papel é um factor importante aquando da sua avaliação.

As duas variáveis embora pertençam ao mesma construto que é o desempenho em termos práticos correspondem a dois tipos de variáveis diferentes enquanto a variável desempenho extra papel é uma variável mais subjectiva o desempenho de resultados é uma variável mais objectiva mais concreta, daí que torna-se importante salientar que no presente estudo os resultados indicam uma relação positiva entre as duas variáveis do desempenho, mas não que seja indiferente medir o desempenho de uma organização através do seu do desempenho extra papel ou de resultados pois como o próprio estudo indica apenas 33 % do

desempenho de resultados é explicado pelo desempenho extra papel. Embora seja uma percentagem baixa não deixa de ser um resultado curioso pois revela que parte da venda é resultado do esforço que o vendedor dispensou.

Liderança Transformacional e Desempenho de Resultados

A Hipótese 3 tinha como objectivo principal verificar se existia uma relação positiva entre a liderança transformacional e o desempenho de resultados.

Os resultados acabaram por demonstrar que a relação entre as duas variáveis é baixa.

A inexistência de relação entre liderança transformacional e desempenho de resultados pode ser explicada pelos factores já referidos (cultura e instrumentalização).

Contudo não é de estranhar o resultado obtido, pois embora a liderança transformacional possa fomentar no vendedor um papel activo e de grande empenhamento nas suas acções para com a empresa, estes factores por si só, não são sinónimos de venda. Para se obter um bom desempenho de resultados no mundo imobiliário é necessário vender casas ou terrenos, o que significa que o produto que este mercado oferece ao consumidor é um produto de alto envolvimento em que o consumidor antes de efectuar uma compra procura o máximo de informação possível sobre esses produtos e procura obviamente outras alternativas. Posteriormente resolve adquirir o produto ou não, consoante os benefícios que este lhe trás.

Como as imobiliárias apenas vendem produtos de alto envolvimento existem vários factores que podem decidir uma venda que não estão sob o controle do vendedor podemos dizer inclusive que na venda de uma casa o vendedor apenas influencia 30% o resto da venda é feita pelo próprio consumidor.

Nesta hipótese em particular e para este tipo de mercado existe muita dificuldade em conseguir conciliar o desempenho de resultados com a liderança transformacional contudo não deixa de existir imobiliárias que se destacam no mercado nacional com um número bastante elevado de vendas estas situações estão mais relacionadas qualidade do produto e com a distribuição geográfica do que propriamente com o estilo de liderança implementado na empresa.

Estudo exploratórios

Comportamento extra Papel no sexo feminino e masculino

Relativamente à exploração do comportamento extra papel nos diferentes géneros procurou-se encontrar diferenças significativas, pois os dois géneros possuem características personaliticas diferentes o que poderia ter um impacto significativo visto que é amplamente documentado as diferenças entre os sexos sendo uma questão debatida constantemente.

O facto de se tratar de um meio bastante competitivo onde existe muita tensão, em que se denota uma necessidade de se criar um determinado individualismo para se ter sucesso no trabalho pensamos nós, que era o meio ideal para fazer sobressair as diferenças no desempenho extra papel dos diferentes géneros.

Neste caso os resultados demonstraram que não existem diferenças significativas entre os dois géneros no que respeita a comportamento Extra Papel.

Maior número de vendas corresponde a maior número de comportamentos extra papel.

Tentou-se explorar o facto de que o maior número de vendas por parte dos vendedores estivesse directamente relacionado com facto dos seus funcionário praticarem um elevado número de comportamentos extra papel. Os resultados não são muito conclusivos por que embora exista uma loja que alia um óptimo comportamento extra papel dos seus funcionários com um bom desempenho de resultados, verificou-se também que existem lojas que podem possuir um alto número de vendas e não ter um elevado número de comportamentos extra papel entre os funcionários ou vice versa, contudo é de salientar que excluindo uma loja todas as que apresentaram um desempenho extra papel baixo possuíam também um desempenho de resultados baixo nas lojas. Seria difícil de se comprovar porque durante o processo de venda existem muitas variáveis que não são directamente relacionáveis com o desempenho extra papel sendo que neste estudo o desempenho extra papel apenas influi 33% no desempenho de resultados torna-se complicado ajuizar se um maior número de vendas corresponde a um maior número de resultados.

Conclusão

Este trabalho focou-se na exploração das relações entre a Liderança Transformacional e o Desempenho Extra Papel, bem como as relações destes dois construtos com o desempenho de resultados.

O presente estudo tentou estabelecer relações entre a liderança Transformacional e o desempenho Extra Papel e Intra Papel bem como as relações entre as variáveis relativas ao desempenho.

Em termos práticos no caso dos vendedores, os resultados apontam para que, a Liderança Transformacional não tenha um papel fulcral no desempenho individual, quer medido em termos de resultados quer em desempenho Extra Papel salvaguardando que os resultados obtidos no Desempenho extra papel sejam ligeiramente superiores ao desempenho de resultados. Salienta-se no entanto que os resultados devem ser analisados com cautela e considerando eventuais variações culturais que possam condicionar as relações estudadas.

Relativamente à relação existente entre o desempenho extra papel e o desempenho de resultados existiu uma relação parcial onde 1/3 do desempenho resultados era explicada pela variável desempenho extra papel embora seja um resultado interessante não é muito significativo pois o desempenho de resultados no contexto da imobiliária torna-se uma variável bastante complexa devido ao facto de se poder relacionar com vários factores não controláveis pelo vendedor.

Em termos metodológicos a conjugação de dois questionários permitiu ter uma ideia mais geral sobre um tema complexo de estudar. O facto do desempenho ser avaliado pelo supervisor e não em auto relato elimina algumas das limitações já evidenciadas noutros estudos das auto avaliações de desempenho.

No que diz respeito a limitações existem alguns pontos a focar. Em primeiro lugar o facto da Liderança transformacional ser avaliada pela percepção dos subordinados pode conduzir a enviesamentos uma vez que as percepções podem ser diferentes da realidade. A recolha de dados ter sido feita pela própria empresa pode também representar uma limitação no sentido das respostas poderem não ser tão autênticas quanto o desejável por fenómenos relacionados com a relação entre os inquiridos e a organização. Para finalizar, outra limitação prende-se com o facto da maioria das pessoas ocupar uma posição recente na empresa e mesmo na função actual, o que em alguns casos não permite aos liderados ter um conhecimento profundo do seu líder.

Fazendo a ponte para trabalhos futuros seria interessante avaliar o constructo liderança não apenas como transformacional mas verificar outros tipos de liderança existentes e comparar o resultados do respectivo desempenho. Seria também interessante a recolha de dados em mais que uma organização e eventualmente noutros sectores profissionais. Os resultados foram de certa forma esperados pois estudos efectuados anteriormente demonstraram um relação entra as variáveis fraca este factor deverá num futuro próximo continuar a aguçar a curiosidade de investigadores no estudo dos temas deste trabalho.

Referências

- Aronson, E. (2001) Integrating Leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, V. 18, n.4, p.244-25.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organization support and psychological contracts: a Theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, v.24, p.491-509.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership: good, better, best*, Organizational Dynamics, p.26-40,
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership, *Journal of European Industrial Training*, p.23.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper Raw,
- Conger, J., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organization*, Thousand Oaks, C.A: Sage.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 3ª Ed. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, 5ª Ed. Lisboa: Editora RH.

- Dess, G. C., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, v28, n.3, p18-33.
- D'Oliveira, T. (2002). *Teses e dissertações, recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*. Lisboa: RH editora.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, Nova York: McGraw-Hill.
- Gardner, H. (1996). *Mentes que lideram: uma anatomia da liderança*. Porto Alegre: Artes Médica.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*, (2^a Ed.). Ed. Sílabo: Lisboa.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, p321-338.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training and Development Journal*, p.1-15.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. (1996). A leadership: do traits matter? *Academy of Applied Psychology*, v.61 ,n. 5, p.622-629.
- Koh, L., Steers, R. & Terborg, J. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change – how leadership differs from management*. New York: Free Press.

Kuhnert, K. & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/ developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-65.

Lord, R. G., & Devader, C. L. (1986). A meta-analysis of relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, P.402-410.

MacKenzie, S., Podsakoff, P. & Fetter, R. (1991). Organizational Citizenship Behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of performance. *Organizational behaviour and human decision processes*, 50, (1), 1-28.

MacKenzie, S., Podsakoff, P. & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behaviour on evaluation of salesperson performance. *Journal of marketing*, 57, 70-80.

MacKenzie, S., Podsakoff, P. & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role Salesperson performance. *Journal of marketing*, 62, 87-98.

- MacKenzie, S., Podsakoff, P. & Rich, G. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 115-134.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 2ªEd. Edições Sílabo.
- Moran, R. T. (1993). *Developing the Global organization*. Houston. Gulf.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*. V.14,n.1, p. 547-55.
- Passos, A., & Caetano, A, (2000). Comportamentos de cidadania organizacional: factores determinantes. *Psychological*, 23, 71-93
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, B., Moorman, H. & Fetter, R. (1990). Transformational leaders behaviours and their effects on follower's trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviours. *Leadership quarterly*, 1: 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, B. & Hui, C. (1993). Organizational Citizenship Behaviors as Determinants of Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11, 1-42.
- Podsakoff, P. & MacKenzie, S. (1994). Organizational Citizenship behaviours and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.

- Podsakoff, P., MacKenzie, B. & Boomer, W. (1996). Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, 22, (2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2000). Impact of organizational citizenship behaviour on organizational performance: a review and suggestions for future research. *Journal management*, v.26, n.3, p 513-563.
- Robbins, P. S. (2002). *Comportamento organizacional*, São Paulo, Prentice Hall, p.303_339.
- Rego, A. (2000d). *Comportamentos de cidadania*. Comportamento organizacional e gestão, 73-94.
- Rego, A. (2003). *Comportamentos de cidadania nas organizações*. Lisboa McGraw-Hill.
- Rego, A. (2001c). O papel explicativo da congruência ética para os comportamentos de cidadania organizacional. *Psychological*, v.27, p. 155-176.
- Vroom, V.H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership*, Nova York. Prentice Hall.
- Waldman, D., Bass, B. & Yammarino, F. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organizational Studies*, 15, 381-394.

ANEXOS

ANEXO A

Questionários

**Questionário Liderança Transformacional
(Vendedores)**

O Questionário é constituído por 4 páginas e 4 grupos de respostas.

Por favor preste atenção ao correcto preenchimento de todos os itens do questionário.

Para cada item só pode dar uma resposta.

Obrigada.

Grupo I: Dados biográficos	Neste primeiro grupo é pedida alguma informação pessoal, necessária para posterior comparação estatística entre grupos
-----------------------------------	--


Nome: _____

Loja: _____

Idade: _____

1. Coloque uma cruz no círculo que representa o seu género sexual:



3. Relativamente às suas habilitações literárias coloque uma cruz sobre o símbolo  correspondente:

9º ano



12º ano



Licenciatura



Outra



4. Se respondeu bacharelato ou licenciatura indique a área do seu curso _____

5. Qual a função que desempenha na empresa? _____

6. Há quanto tempo trabalha para a Remax? _____

7. Quantos anos de experiência tem como vendedor? _____

Grupo III :	Neste segundo grupo deverá pensar no seu líder (chefe), e depois responder de acordo com as instruções específicas de cada questão
--------------------	--

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente

O líder....

1. Está sempre à procura de novas oportunidades	5	4	3	2	1
2. É optimista relativamente ao futuro do grupo que trabalha na loja	5	4	3	2	1
3. Sabe para onde nos dirigimos	5	4	3	2	1
4. Inspira os outros com os seus planos para o futuro	5	4	3	2	1
5. É capaz de fazer com que os outros se envolvam com o seu sonho de futuro	5	4	3	2	1
6. Incentiva a colaboração entre grupos de trabalho	5	4	3	2	1
7. Encoraja os vendedores a serem jogadores de uma mesma equipa	5	4	3	2	1
8. Consegue que o grupo trabalhe junto para o mesmo objectivo	5	4	3	2	1
9. Desenvolve o espírito de equipa entre os seus vendedores	5	4	3	2	1
10. Age sem ter em consideração os meus sentimentos	5	4	3	2	1
11. Mostra respeito pelos meus sentimentos pessoais	5	4	3	2	1
12. Comporta-se de maneira a tomar em linha de conta as minhas necessidades Pessoais	5	4	3	2	1
13. Trata-me sem considerar os meus sentimentos	5	4	3	2	1
14. Demonstra que espera muito de nós	5	4	3	2	1
15. Insiste em alcançar apenas o melhor desempenho	5	4	3	2	1
16. Não se deixa ficar pelo segundo melhor	5	4	3	2	1
17. Lidera fazendo e não apenas por palavras	5	4	3	2	1
18. Fornece um bom modelo a seguir	5	4	3	2	1
19. Lidera pelo exemplo	5	4	3	2	1
20. Mostrou-me novas formas de ver as coisas que antes eram como um puzzle para Mim	5	4	3	2	1
21. Tem ideias que me forçaram a repensar algumas das minhas próprias ideias que nunca tinha questionado antes	5	4	3	2	1
22. Estimula-me a pensar sobre problemas antigos de novas formas	5	4	3	2	1

Grupo IV : A sua opinião	
-------------------------------------	--

Na sua opinião, quais os aspectos que caracterizam um bom vendedor:

Deverá indicar por grau de importância (1-mais importante; 5 – menos importante):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Muito obrigado pela sua participação!

Questionário Desempenho (Supervisores)

O Questionário é constituído por 3 páginas e 4 grupos de respostas.

Por favor preste atenção ao correcto preenchimento de todos os itens do questionário.

Para cada item só pode dar uma resposta.

Cada questionário refere-se a um vendedor específico (ver nome vendedor em baixo).

Por favor pense apenas nesse vendedor quando der as respostas.

Obrigada



Grupo I: Dados biográficos	Neste primeiro grupo é pedida alguma informação pessoal, necessária para posterior análise estatística
-----------------------------------	--

Loja: _____

Nome: _____

Nome vendedor: _____

1. Relativamente às suas habilitações literárias coloque uma cruz sobre o símbolo  correspondente:

9º ano  12º ano  Licenciatura 

Bacharelato  Outra 

2. Se respondeu bacharelato ou licenciatura indique a área do seu curso _____

3. Qual a função que desempenha na empresa? _____

4. Qual a sua antiguidade na empresa? _____

5. Qual a sua antiguidade na função? _____

Grupo II: Avaliação do desempenho Extra Papel do vendedor	Neste segundo grupo deverá pensar no vendedor identificado anteriormente, e depois responder de acordo com as instruções específicas de cada questão
--	--

Assinale com um círculo o número que melhor reflecte o seu grau de concordância com cada afirmação, atendendo à chave seguinte:

5	4	3	2	1
Concordo Totalmente	Concordo	Não concordo nem discordo	Discordo	Discordo Totalmente

Este vendedor....

Mantém-se actualizado com os desenvolvimentos na empresa	5	4	3	2	1
Encarrega-se de funções que não lhe são requeridas mas que contribuem de forma positiva para a imagem da empresa	5	4	3	2	1
Tem a coragem de expressar as suas crenças no que é melhor para a empresa mesmo que isso signifique ser repreendido	5	4	3	2	1
Dispende muito tempo a queixar-se de questões triviais	5	4	3	2	1
Tende a fazer os problemas maiores do que são na realidade	5	4	3	2	1
Foca-se sempre no que está errado na sua situação em vez de ver o lado positivo da mesma	5	4	3	2	1
Ajuda a orientar novos colegas mesmo que isso não lhe seja pedido	5	4	3	2	1
Está sempre disposto a ajudar ou a dar uma mão aos que estão à sua volta	5	4	3	2	1
Disponibiliza-se a ceder do seu tempo para ajudar outras pessoas	5	4	3	2	1
Segue de forma consciente os regulamentos e procedimentos da Empresa	5	4	3	2	1
Entrega mais cedo do que lhe é pedido budgets, projecções de vendas, relatórios de despesas, etc.	5	4	3	2	1
Responde prontamente aos telefonemas, mensagens e pedidos de informações.	5	4	3	2	1
É um dos meus melhores vendedores	5	4	3	2	1
Considerando todas as coisas esta pessoa destaca-se das outras	5	4	3	2	1
Considerando todas as coisas esta pessoa desempenha a sua função da forma que eu gosto de ver a função ser desempenhada	5	4	3	2	1

Grupo IV: A sua opinião	Se já respondeu a esta questão não necessita de voltar a responder
--------------------------------	---

Grupo III: Avaliação do desempenho em termos de resultados do vendedor	Neste último grupo deverá responder às questões seguintes:
---	--

Em média, na sua opinião, qual a percentagem com que este vendedor pode contribuir para o volume de negócio da loja? _____

Na sua opinião, quais os aspectos que caracterizam um bom vendedor:

Deverá indicar por grau de importância (1-mais importante; 5 – menos importante):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Muito obrigado pela sua participação!

ANEXO B

Dimensões questionários

Escala Liderança transformacional

Dimensões	Exemplo
Articulação visão	“ Sabe para onde nos dirigimos ”
Fornecimento de modelo de papel	“ Incentiva a colaboração entre grupos de trabalho”
Comunicação expectativas elevadas	“Mostra respeito pelos meus sentimentos pessoais”
Apoio individualizado	“Demonstra que espera muito de nós”
Definição objectivos grupo	“Lidera pelo exemplo”
Estimulação intelectual	“Estimula-me a pensar sobre problemas antigos de novas formas”

Escala Desempenho Contextual

Dimensões	Exemplo
Virtude cívica	“Mantém-se actualizado com os desenvolvimentos na empr
Desportivismo	“Dispende muito tempo a queixar-se de questões triviais”
Altruísmo	“Ajuda a orientar novos colegas mesmo que isso não lhe se pedido”
Conscienciosidade	“Responde prontamente aos telefonemas, mensagens e pedi informações”
Avaliação global	“Considerando todas as coisas esta pessoa destaca-se das ou

*ANEXO C**Fidelidades***Escala LT****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	22

Sub- escalas LT**LTAV****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,872	7

LTFPM**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,864	4

LTCEE**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,651	4

LTAI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	2

LTDOG**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,562	2

LTEI**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,90	3

Escala DC**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	15

Sub-Escalas DC**Virtude cívica****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	3

Desportivismo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,900	3

Altruísmo

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	3

Conscienciosidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,691	3

Avaliação Global

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,884	3

ANEXO D

Validade dos constructos

Escala A – Liderança Transformacional**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,852
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1928,372
	Df	210
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
11	1,000	,650
13	1,000	,682
14	1,000	,633
15	1,000	,598
16	1,000	,658
17	1,000	,769
18	1,000	,695
19	1,000	,725
110	1,000	,824
111	1,000	,562
112	1,000	,710
113	1,000	,794
114	1,000	,505
115	1,000	,665
116	1,000	,704
117	1,000	,600
118	1,000	,663
119	1,000	,545
120	1,000	,781
121	1,000	,792
122	1,000	,760

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Análise factorial Exploratória

Rotated Component Matrix(a)

	Component					
	1	2	3	4	5	6
I1	,778					
I2	,661					
I3	,796					
I4	,737					
I5	,671	,413				
I6		,775				
I7		,857				
I8		,651				
I9		,723				
I10					,870	
I11		,405		,474		
I12				,776		
I13					,886	
I14				,662		
I15						,909
I16						,630
I17	,503					
I18	,565					
I19	,408			,539		
I20			,881			
I21			,907			
I22			,880			

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 6 iterations.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,154	32,516	32,516	7,154	32,516	32,516	4,228	19,219	19,219
2	2,150	9,774	42,291	2,150	9,774	42,291	2,943	13,376	32,595
3	1,847	8,394	50,685	1,847	8,394	50,685	2,518	11,444	44,039
4	1,228	5,580	56,265	1,228	5,580	56,265	1,845	8,385	52,424
5	1,186	5,389	61,654	1,186	5,389	61,654	1,834	8,338	60,761
6	1,066	4,843	66,497	1,066	4,843	66,497	1,262	5,736	66,497
7	,982	4,462	70,959						
8	,904	4,108	75,067						
9	,771	3,505	78,572						
10	,656	2,980	81,552						
11	,564	2,565	84,117						
12	,497	2,259	86,376						
13	,450	2,044	88,420						
14	,398	1,809	90,229						
15	,378	1,719	91,948						
16	,349	1,585	93,534						
17	,308	1,398	94,932						
18	,291	1,323	96,255						
19	,254	1,156	97,411						
20	,217	,989	98,400						
21	,179	,815	99,215						
22	,173	,785	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Escala B – Desempenho Extra Papel

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	932,733
	Df	105
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
dc1	1,000	,672
dc2	1,000	,583
dc3	1,000	,466
dc4	1,000	,869
dc5	1,000	,897
dc6	1,000	,803
dc7	1,000	,838
dc8	1,000	,858
dc9	1,000	,801
dc10	1,000	,649
dc11	1,000	,527
dc12	1,000	,562
dc13	1,000	,820
dc14	1,000	,852
dc15	1,000	,736

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,135	40,901	40,901	6,135	40,901	40,901	3,033	20,218	20,218
2	2,190	14,600	55,501	2,190	14,600	55,501	2,748	18,317	38,536
3	1,495	9,966	65,467	1,495	9,966	65,467	2,666	17,774	56,310
4	1,116	7,439	72,905	1,116	7,439	72,905	2,489	16,595	72,905
5	,757	5,048	77,953						
6	,703	4,684	82,638						
7	,519	3,462	86,099						
8	,433	2,887	88,987						
9	,369	2,460	91,447						
10	,298	1,990	93,436						
11	,256	1,704	95,140						
12	,247	1,647	96,787						
13	,211	1,405	98,192						
14	,153	1,018	99,210						
15	,118	,790	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Análise factorial Exploratória

Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
dc1			,435	,433	,430
dc2					,665
dc3					,828
dc4		,858			
dc5		,931			
dc6		,829			
dc7	,833				
dc8	,882				
dc9	,863				
dc10				,740	
dc11				,686	
dc12				,703	
dc13			,830		
dc14			,875		
dc15			,702		

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations.

ANEXO F

Análise de correlação linear

Correlations

		DEtotal	TotalLider	dr
DEtotal	Pearson Correlation	1	,105	,471(**)
	Sig. (2-tailed)	.	,297	,000
	N	102	100	101
TotalLider	Pearson Correlation	,105	1	,103
	Sig. (2-tailed)	,297	.	,304
	N	100	102	101
Dr	Pearson Correlation	,471(**)	,103	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,304	.
	N	101	101	103

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

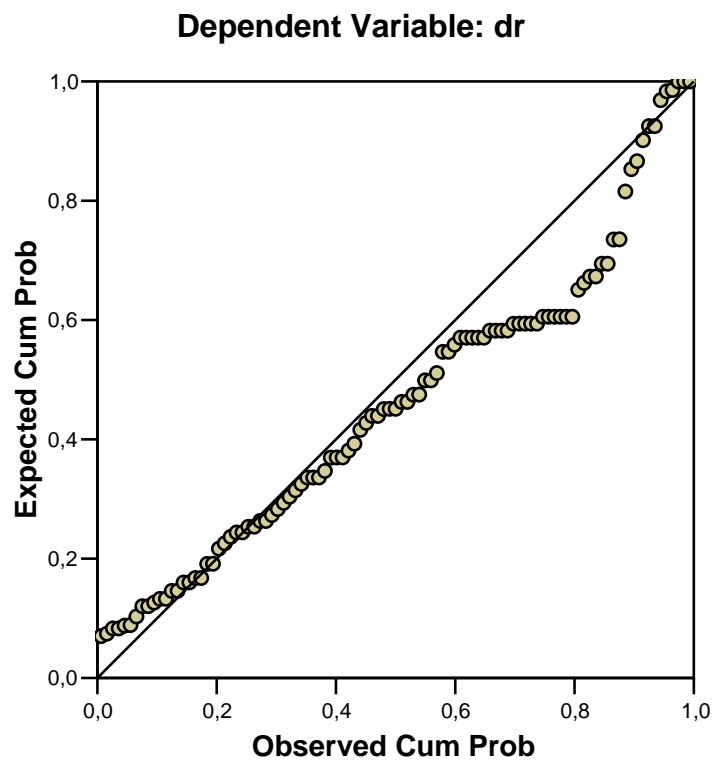
	Avisãototal	FPapeltotal	CEEttotal	AlTotal	DOGtotal	Eltotal	vctotal	desptotal	altruistotal	conscitotal	av globactotal	dr	
Avisãototal	Pearson Correlation	1	,671**	,079	,266**	,669**	,284**	,080	,170	,209*	,169	,101	,079
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,428	,007	,000	,003	,421	,086	,034	,086	,311	,427
	N	104	104	104	103	103	104	104	103	103	104	103	103
FPapeltotal	Pearson Correlation	,671**	1	,096	,136	,575**	,285**	-,091	,068	,114	,012	,035	,099
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,334	,170	,000	,003	,356	,493	,254	,905	,726	,318
	N	104	104	104	103	103	104	104	103	103	104	103	103
CEEttotal	Pearson Correlation	,079	,096	1	,184	,148	,048	-,073	-,014	-,094	-,106	-,096	,069
	Sig. (2-tailed)	,428	,334	.	,062	,135	,625	,461	,890	,347	,282	,333	,491
	N	104	104	104	103	103	104	104	103	103	104	103	103
AlTotal	Pearson Correlation	,266**	,136	,184	1	,346**	,100	,084	,111	,098	,114	-,043	-,136
	Sig. (2-tailed)	,007	,170	,062	.	,000	,313	,397	,269	,328	,250	,665	,172
	N	103	103	103	103	102	103	103	102	102	103	102	102
DOGtotal	Pearson Correlation	,669**	,575**	,148	,346**	1	,452**	,020	,038	,100	,055	-,011	,075
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,135	,000	.	,000	,841	,702	,320	,584	,912	,452
	N	103	103	103	102	103	103	103	102	103	103	102	102
Eltotal	Pearson Correlation	,284**	,285**	,048	,100	,452**	1	,146	,092	,252*	,233*	,169	,171
	Sig. (2-tailed)	,003	,003	,625	,313	,000	.	,140	,357	,010	,017	,089	,085
	N	104	104	104	103	103	104	104	103	103	103	104	103
vctotal	Pearson Correlation	,080	-,091	-,073	,084	,020	,146	1	,640**	,475**	,547**	,673**	,370**
	Sig. (2-tailed)	,421	,356	,461	,397	,841	,140	.	,000	,000	,000	,000	,000
	N	104	104	104	103	103	104	104	103	103	104	103	103
desptotal	Pearson Correlation	,170	,068	-,014	,111	,038	,092	,640**	1	,449**	,619**	,732**	,438**
	Sig. (2-tailed)	,086	,493	,890	,269	,702	,357	,000	.	,000	,000	,000	,000
	N	103	103	103	102	102	103	103	103	103	102	103	102
altruistotal	Pearson Correlation	,209*	,114	-,094	,098	,100	,252*	,475**	,449**	1	,447**	,471**	,340**
	Sig. (2-tailed)	,034	,254	,347	,328	,320	,010	,000	,000	.	,000	,000	,000
	N	103	103	103	102	102	103	103	103	102	103	102	102
conscitotal	Pearson Correlation	,169	,012	-,106	,114	,055	,233*	,547**	,619**	,447**	1	,516**	,175
	Sig. (2-tailed)	,086	,905	,282	,250	,584	,017	,000	,000	,000	.	,000	,078
	N	104	104	104	103	103	104	104	103	103	103	104	103
av globactotal	Pearson Correlation	,101	,035	-,096	-,043	-,011	,169	,673**	,732**	,471**	,516**	1	,581**
	Sig. (2-tailed)	,311	,726	,333	,665	,912	,089	,000	,000	,000	,000	.	,000
	N	103	103	103	102	102	103	103	102	102	103	103	102
dr	Pearson Correlation	,079	,099	,069	-,136	,075	,171	,370**	,438**	,340**	,175	,581**	1
	Sig. (2-tailed)	,427	,318	,491	,172	,452	,085	,000	,000	,000	,078	,000	.
	N	103	103	103	102	102	103	103	102	102	103	102	103

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

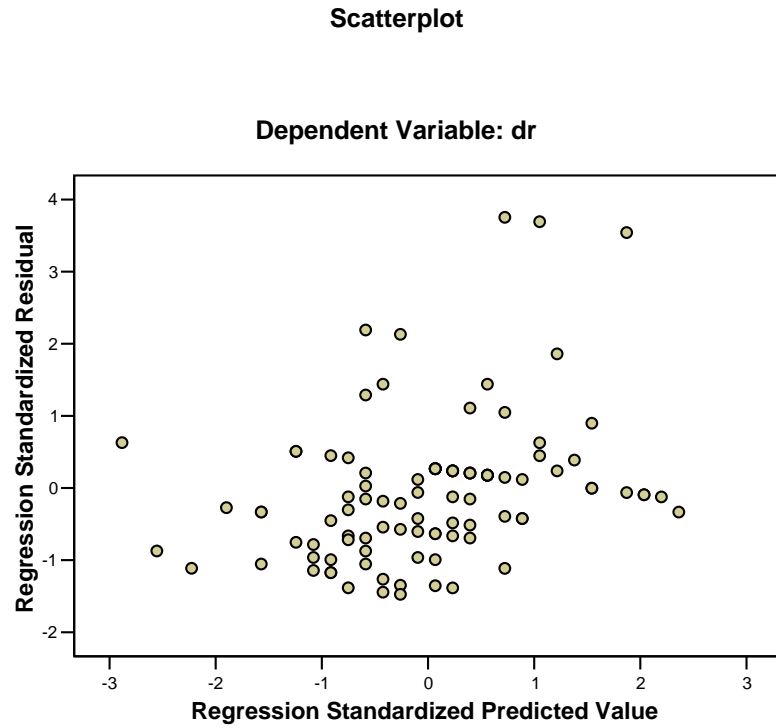
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*ANEXO G**Pressupostos de RLM*

Hipótese 2

Normalidade**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

Homocedasticidade



Multicolinearidade

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	avgloçaçtotal, altruistotal, conscitotal, vctotal, desptotal(a)	.	Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: dr

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,606(a)	,367	,333	4,876	,981

a Predictors: (Constant), avgloçaçtotal, altruistotal, conscitotal, vctotal, desptotal

b Dependent Variable: dr

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1295,788	5	259,158	10,900	,000(a)
	Residual	2235,023	94	23,777		
	Total	3530,810	99			

a Predictors: (Constant), avglobatotal, altruistotal, conscitotal, vctotal, desptotal

b Dependent Variable: dr

Coefficients(a)

a Dependent Variable: dr

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t		Tolerance	VIF
1	(Constant)	-2,364	3,650		-,648	,519		
	vctotal	-,108	,375	-,035	-,289	,774	,453	2,207
	desptotal	,270	,343	,107	,788	,433	,366	2,734
	altruistotal	,358	,257	,137	1,392	,167	,691	1,446
	conscitotal	-,745	,401	-,208	-1,858	,066	,537	1,861
	avglobatotal	1,289	,301	,564	4,281	,000	,388	2,578

Collinearity Diagnostics(a)

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	vctotal	desptotal	altruistotal	conscitotal	avglobatotal
1	1	5,904	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,038	12,491	,13	,00	,12	,08	,01	,20
	3	,024	15,827	,12	,01	,02	,87	,04	,01
	4	,016	19,437	,06	,05	,56	,03	,05	,48
	5	,010	23,955	,27	,92	,01	,00	,00	,22
	6	,008	26,844	,42	,02	,30	,01	,89	,08

a Dependent Variable: dr

ANEXO H

Comparação Médias

Hipótese 3

Group Statistics

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totaldesc	1	55	50,3818	5,48226	,73923
	2	49	50,8163	6,65731	,95104

Independent Samples Test

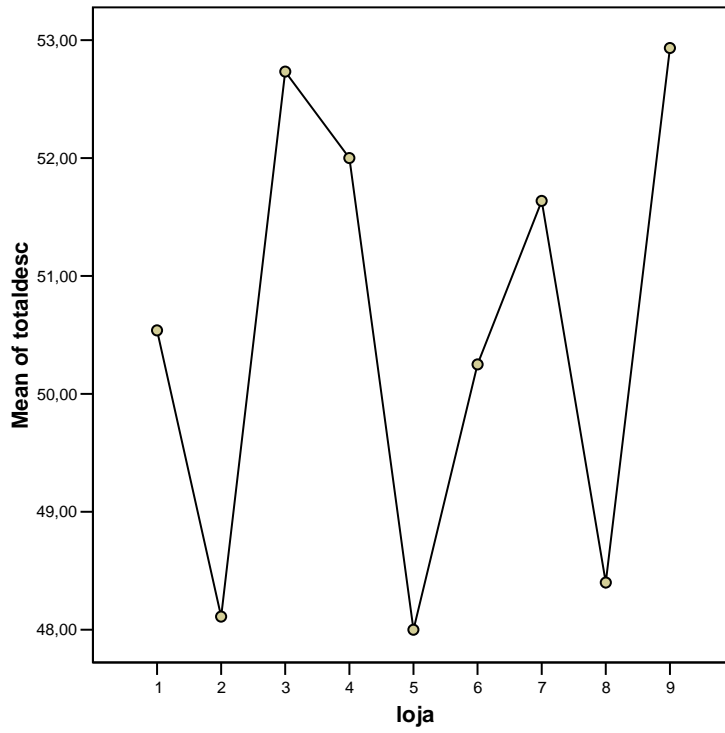
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Totaldesc	Equal variances assumed	1,259	,265	-,365	102	,716	-,43451	1,19116	2,79718	1,92816
	Equal variances not assumed			-,361	93,261	,719	-,43451	1,20455	2,82642	1,95740

Hipótese 4

Test of Homogeneity of Variances

totaldesc

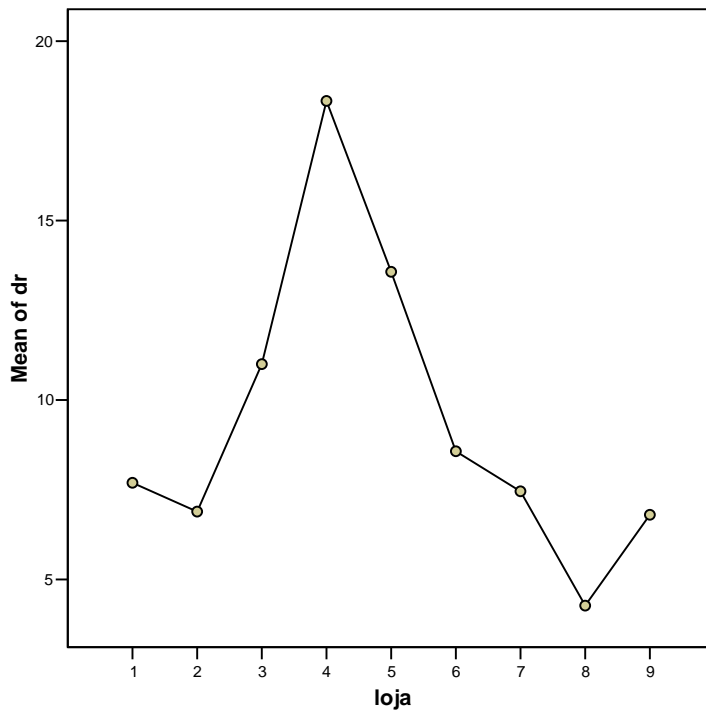
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,362	8	95	,223



Test of Homogeneity of Variances

dr

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
6,410	8	94	,000



Multiple Comparisons

Dependent Variable: dr

Tukey HSD

(I) loja	(J) loja	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	,803	2,161	1,000	-6,06	7,66
	3	-3,308	1,888	,713	-9,30	2,69
	4	-10,641(*)	2,459	,001	-18,45	-2,83
	5	-5,879	2,336	,238	-13,30	1,54
	6	-,879	2,336	1,000	-8,30	6,54
	7	,238	2,041	1,000	-6,24	6,72
	8	3,422	1,775	,597	-2,21	9,06
	9	,892	1,888	1,000	-5,10	6,89
	2	1	-,803	2,161	1,000	-7,66
3		-4,111	2,101	,577	-10,78	2,56
4		-11,444(*)	2,626	,001	-19,78	-3,11
5		-6,683	2,511	,176	-14,66	1,29
6		-1,683	2,511	,999	-9,66	6,29
7		-,566	2,240	1,000	-7,68	6,55
8		2,619	2,000	,926	-3,73	8,97
9		,089	2,101	1,000	-6,58	6,76
3		1	3,308	1,888	,713	-2,69
	2	4,111	2,101	,577	-2,56	10,78
	4	-7,333	2,407	,070	-14,98	,31
	5	-2,571	2,281	,969	-9,81	4,67
	6	2,429	2,281	,978	-4,81	9,67
	7	3,545	1,978	,687	-2,74	9,83
	8	6,730(*)	1,702	,005	1,33	12,13
	9	4,200	1,820	,348	-1,58	9,98
	4	1	10,641(*)	2,459	,001	2,83
2		11,444(*)	2,626	,001	3,11	19,78
3		7,333	2,407	,070	-,31	14,98
5		4,762	2,772	,734	-4,04	13,56
6		9,762(*)	2,772	,018	,96	18,56
7		10,879(*)	2,529	,001	2,85	18,91
8		14,063(*)	2,319	,000	6,70	21,43
9		11,533(*)	2,407	,000	3,89	19,18
5		1	5,879	2,336	,238	-1,54
	2	6,683	2,511	,176	-1,29	14,66
	3	2,571	2,281	,969	-4,67	9,81
	4	-4,762	2,772	,734	-13,56	4,04
	6	5,000	2,664	,631	-3,46	13,46
	7	6,117	2,409	,227	-1,53	13,77
	8	9,301(*)	2,188	,002	2,35	16,25
	9	6,771	2,281	,086	-,47	14,01
	6	1	,879	2,336	1,000	-6,54
2		1,683	2,511	,999	-6,29	9,66
3		-2,429	2,281	,978	-9,67	4,81
4		-9,762(*)	2,772	,018	-18,56	-,96
5		-5,000	2,664	,631	-13,46	3,46
7		1,117	2,409	1,000	-6,53	8,77
8		4,301	2,188	,571	-2,65	11,25
9		1,771	2,281	,997	-5,47	9,01
7		1	-,238	2,041	1,000	-6,72
	2	,566	2,240	1,000	-6,55	7,68
	3	-3,545	1,978	,687	-9,83	2,74
	4	-10,879(*)	2,529	,001	-18,91	-2,85
	5	-6,117	2,409	,227	-13,77	1,53
	6	-1,117	2,409	1,000	-8,77	6,53
	8	3,185	1,871	,744	-2,75	9,12

8	9	,655	1,978	1,000	-5,63	6,94
	1	-3,422	1,775	,597	-9,06	2,21
	2	-2,619	2,000	,926	-8,97	3,73
	3	-6,730(*)	1,702	,005	-12,13	-1,33
	4	-14,063(*)	2,319	,000	-21,43	-6,70
	5	-9,301(*)	2,188	,002	-16,25	-2,35
	6	-4,301	2,188	,571	-11,25	2,65
	7	-3,185	1,871	,744	-9,12	2,75
	9	-2,530	1,702	,859	-7,93	2,87
9	1	-,892	1,888	1,000	-6,89	5,10
	2	-,089	2,101	1,000	-6,76	6,58
	3	-4,200	1,820	,348	-9,98	1,58
	4	-11,533(*)	2,407	,000	-19,18	-3,89
	5	-6,771	2,281	,086	-14,01	,47
	6	-1,771	2,281	,997	-9,01	5,47
	7	-,655	1,978	1,000	-6,94	5,63
	8	2,530	1,702	,859	-2,87	7,93

* The mean difference is significant at the .05 level.