

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

“Want to be a Leader”

“-Sorry, too soon”

O efeito mediador da Sabedoria na relação da Idade com a
Liderança Transformacional

Eduardo Miguel Alcobia Mascarenhas

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Nelson Ramalho, Professor Auxiliar,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2017

Agradecimentos

Em tom de início para uns e término para outros começo por agradecer primeiramente ao professor Nelson Ramalho pela pessoa, orientador e amigo que tive oportunidade de conhecer. Obrigado pelos debates, ensinamentos e apoio na realização desta dissertação.

Num seguimento cronológico, agradeço a todas estas pessoas que me ajudaram a crescer tanto a nível profissional como pessoal durante todos estes anos neste percurso académico. E de não duvidarem de mim, quando eu fui o primeiro a fazê-lo.

Avó		Pai		Mãe		Irmã
	Ju		Xavier		Inês	
Daniilo		Mané		Gonçalo		Débora
	Bessa		Mónica		Anastasia	
Daniela		Luis		Debbie		Gomes
	Rafa		Tarina		Marisa	
Roberto		Sara		Relvas		Soares

Obrigado por serem os meus pilares.

Resumo

A idade cronológica é vista desde sempre como sendo a idade critério, e é utilizada para definir amostras, regulamentos e leis. Contudo as pessoas podem apresentar o mesmo número de anos, mas diferirem em aspetos como competências, estado de saúde, percurso profissional e relações sociais. A idade cronológica é ainda vista como um critério para se ser sábio, mas na verdade a sabedoria é determinada pelas competências emocionais e cognitivas que pode provir de outras idades. Um líder sábio compreende e age da melhor forma para o bem da equipa. Assim, a liderança transformacional é uma liderança eficaz que ajuda os subordinados a mudar as suas crenças e atitudes através da consciencialização de necessidades.

O presente estudo pretende descobrir em que medida a Sabedoria medeia a relação das quatro idades (Idade Cronológica, Idade Funcional, Idade Psicossocial, Fase Geral de Vida) individualmente, na liderança transformacional e nos seus estilos específicos (Carisma atribuído, Carisma comportamental, Motivação inspiracional, Consideração individualizada).

A amostra foi constituída por 204 participantes, com idade cronológica entre 18-85 ($M=29.75$, $dp = 14.43$). Os resultados demonstraram que a idade cronológica apenas é preditiva das restantes idades em estudo, contudo a sabedoria medeia a relação da idade funcional e da fase geral de vida nas práticas de liderança transformacional. Esta investigação permite desmistificar a importância dada à idade cronológica quando as capacidades físicas e cognitivas tal como, as relações laborais e pessoais são mais relevantes para se desenvolverem líderes sábios.

Palavras-chave: Idade Cronológica; Idade Funcional; Idade Psicossocial; Fase Geral de Vida; Sabedoria; Liderança Transformacional

3660 Comportamento Organizacional

3640 Gestão e Formação em Gestão

Abstract

The chronological age is always seen as the criterion age, and is used to set sample, regulations and laws. However as people may have the same number of years, but differ in aspects such as skills, health, career and social relationships. The chronological age is still seen as a criterion to be wise, but in truth the wisdom is determined by emotional and cognitive skills that can come from other age. A wise leader understands and acts in the best way for the good of the team. Thus, transformational leadership is effective leadership that helps the subordinates to change their beliefs and attitudes through awareness of needs.

The present study aims to find out if the wisdom of the four ages relationship (Chronological Age, Functional Age, Psychosocial Age and General Life Stage) mediates individually, in transformational leadership and its specific styles (Charisma attributed, Charisma behavioral, Inspirational motivation, Individualized consideration).

The sample consisted of 204 participants, with chronological age between 18-85 ($M = 29.75$, $DP = 14.43$). The results showed that chronological age only predict other ages, however the wisdom mediates the relationship of functional age and general life stage in transformational leadership practices. This research allows to demystify the importance given to the chronological age when physical and cognitive capacities such as labor relations and personal are more relevant to developing wise leaders.

Key-words: Chronological Age, Functional Age, Psychosocial Age, General Life Stage, Wisdom, Transformational Leadership

3660 Organizational Behavior

3640 – Management & Management Training

Índice

Capítulo I – Introdução	14
Capítulo II – Enquadramento teórico	18
2.1. Conceptualização da Idade	18
2.1.1. Idade Cronológica	19
2.1.2. Idade Funcional	19
2.1.3. Idade Psicossocial.....	20
2.1.4. Fase Geral de Vida	22
2.2. Sabedoria	27
2.3. Liderança Transformacional.....	31
2.4. Desenvolvimento das Hipóteses e Modelo de Investigação	34
2.4.1. Relação entre idades.	34
2.4.2. Relação entre idade e sabedoria.....	35
2.4.3. Relação entre idades e liderança transformacional	36
2.4.4. Relação da sabedoria com a liderança transformacional.	37
2.4.5. Efeito mediador da sabedoria nas idades e liderança transformacional.....	37
2.4.6. Modelo de investigação	39
Capítulo III – Método	40
3.1. Estratégia de análise de dados	40
3.2. Participantes e Procedimento	40
3.3. Medidas	41
Capítulo IV – Resultados da análise	50
4.1. Análise das descritivas	50
4.2. Regressões lineares em estudo	53
4.3. Mediações em estudo	55
4.4. Teste de hipóteses.....	59
Capítulo V – Discussão e Conclusão.....	64
5.1. Limitações e Estudos Futuros.....	69
5.2. Conclusão	70
Referências	72

Anexos de Tabelas 79

Índice de quadros

Quadro 3.1.	41
Quadro 3.2.	43
Quadro 3.3.	44
Quadro 3.4.	45
Quadro 3.5.	45
Quadro 3.6.	46
Quadro 3.7.	48
Quadro 4.1.	51
Quadro 4.2.	52
Quadro 4.3.	53

Índice de figuras

Figura 2.1 - Modelo de investigação com as hipóteses de investigação	39
Figura 4.2. Efeito de mediação da Sabedoria na relação da Fase Geral de Vida na Liderança Transformacional.....	56
Figura 4.3. Efeito de mediação da Sabedoria na relação da Idade Funcional na Liderança Transformacional- Motivação Inspiracional	57
Figura 4.4. Efeito de mediação da Sabedoria na relação da Idade Funcional na Liderança Transformacional – Carisma Atribuído	58
Figura 4.5 Efeito de mediação da Sabedoria na relação da Fase Geral de Vida na Liderança Transformacional – Carisma Atribuído	59
Figura 4.6 Efeito de mediação da Sabedoria na relação da Fase Geral de Vida na Liderança Transformacional – Carisma Comportamental.....	59
Figura 4.7 Modelo de investigação com os efeitos significativos das hipóteses.	62

Glossário de siglas

M – Média

DP – Desvio-Padrão

FGV – Fase Geral de Vida

IC – Idade Cronológica

IF – Idade Funcional

IP – Idade Psicossocial

PIA – Pré-idade Adulta

IJA – Idade Jovem Adulto

MI – Meia-idade

IA – Idade Avançada

IIA – Início da Idade Adulta

MIA – Meio da Idade Adulta

FIA – Fim da Idade Adulta

LT- CA – Liderança Transformacional – Carisma atribuído

LT - CC – Liderança Transformacional – Carisma comportamental

LT - MI – Liderança Transformacional – Motivação Inspiracional

LT - CI – Liderança Transformacional – Consideração Individualizada

LT - EI – Liderança Transformacional – Estimulação Intelectual

KMO – *Kaiser – Meyer – Olkin*

Capítulo I – Introdução

“With age comes wisdom, but sometimes age comes alone.”

Oscar Wilde

Quando abordamos um tema relacionado com idade, sabemos que temos de estar à espera de inúmeras opiniões sobre a conceptualização da Idade, existem com isto distinção sobre a sua simplicidade e ou complexidade consoante o investigador em causa. Segundo o Dicionário da Língua Portuguesa a idade é tão somente a quantidade de anos que uma pessoa e/ou um ser vivo conta desde o seu nascimento até à época a que nos referimos, e é com base nesta definição que grande parte das investigações assenta.

Lange, Taris, Jansen, Smulders, Houtman e Kompier (2006) vêm confrontar um pouco o conceito de idade do senso comum, considerando relevante que se conceptualize a idade como um constructo multidimensional e não algo que seja definido singelamente, uma vez que a idade não se refere apenas ao “número de anos que alguém vive ou que alguma coisa existe”, mas sim às alterações a nível biológico, psicológico e social ao longo do tempo (Birren & Birren, 1990; Jansen, 1993; Kanfer & Ackerman, 2004; Sterns e Miklos, 1995 citado por Schalk et al., 2010). Por complemento, Kooij, Lange, Jansen e Dijkers (2008) reforçam ainda que os indivíduos com a mesma idade cronológica diferem muitas vezes em termos da saúde, estado familiar e estado de carreira.

Sterns e Doverspike (1989) definiram então cinco tipos de idade (viz., idade cronológica, idade funcional, idade psicossocial, fase de carreira e fase de vida). Assim considera-se a idade simples que é o tempo de vida (idade cronológica), outra relacionada com o desempenho em tarefas com base nos processos cognitivos e no estado de saúde (idade funcional), outra com enfoque na idade com que se sente e com o que a pessoa crê que a sociedade lhe atribui (idade psicossocial) e por fim duas que dizem respeito à fase geral de vida em que a pessoa se encontra (fase de vida e fase de carreira) (Demerouti, Peeters & Heijden, 2012).

Assume-se assim que o percurso de cada pessoa é individual, que ninguém é igual a outrem, e que as pessoas diferem tanto nos seus conhecimentos, como no estado de saúde, no percurso profissional, nas relações sociais (Kooij, Lange, Jansen & Dijkers, 2008). Todavia

existe uma linha estipulada pela sociedade que tende a moldar a nossa vida (Brown, 2002) daí a idade ser muitas vezes uma varável preditiva para a fase de vida e de carreira em que alguém se encontra (Super, 1957; Levinson 1977). Um outro cânone estipula critérios de igualdade na Sociedade com base na idade: o número de anos necessários para poder assumir responsabilidades legais e ter direitos diferenciados.

O quotidiano revela inúmeros paradigmas associados à idade, desde restrições a benevolências que este “rótulo” causa, vivemos com a meta da maioridade para grande parte das coisas. A maioridade em Portugal segundo o Código Civil Português é definida como uma pessoa “*que perfizer dezoito anos de idade e adquiere plena capacidade de exercício de direitos, ficando habilitado a reger a sua pessoa e a dispor dos seus bens.*” – vide art.º13.

Todavia, é com o atravessar desta barreira da maioridade que um cidadão ou cidadã se vê adquirir o direito a ir a locais exclusivos para adultos, a tirar a carta de condução, a votar na sua preferência política. Ainda assim, esta pessoa apesar de segundo o código civil “adquirir plena capacidade de exercício o de direitos” está incapaz de alugar um carro para certas companhias ou de presidir à República – sendo que um dos critérios para a candidatura para Presidente o mínimo de 35 anos de idade.

O que se coloca muitas vezes em questão são os critérios para que estas práticas sejam colocadas em vigor, o senso comum assume que a idade é o que torna as pessoas sábias (Webster, 2004), contudo talvez o que esteja em causa não seja a idade cronológica, mas sim outros tipos de idade.

Importa pois questionar se uma pessoa com 35 anos de idade que se desenvolva isolada da sociedade adquire as mesmas competências que uma pessoa com a mesma idade que vive ativamente em sociedade? Sternberg (2005) defende que não. Se cada pessoa é individual, e desenvolve competências diferentes ao longo da vida talvez não seja o número de anos cronológicos o mais correto critério.

É aqui que começa a surgir o problema de investigação deste estudo que questiona até que ponto é correto definir uma idade cronológica para alguma coisa sem que a pessoa apresente algum historial de competências anteriores. Isto é, se nos focarmos no exemplo de um ou uma Presidente da República, por que um ou uma cidadã com 30 anos com conhecimentos sobre política e Sociedade é menos capaz de assumir as funções do que uma pessoa com 40 anos que nunca se interessou por tal?

Na verdade, é muito mais provável que para se ser um líder eficaz se apresente uma componente cognitiva (adaptar, pensar, compreender e decidir), afetiva e refletiva bem desenvolvida para garantir que são tomadas as decisões mais corretas (McKenna, Rooney & Boal, 2009) do que um par de anos sem estimulação de tais componentes. Um líder transformacional encoraja o melhoramento dos outros pela criação de uma ligação entre o líder e o subordinado, refletindo sobre como chegar aos mesmos (Bass & Avolio, 2000).

Assim, podemos assumir que este estudo visa tentar responder à pergunta “A idade cronológica é preditiva ou vazia?”, através da compreensão se a idade cronológica prevê as outras idades em estudo, e também os níveis de sabedoria e de liderança transformacional.

Capítulo II – Enquadramento teórico

Este capítulo visa caracterizar as variáveis em investigação, diferenciando-as e encontrando relações relevantes na revisão de literatura, dando desta forma origem às hipóteses de estudo.

O seguimento do enquadramento começa por distinguir as características dos quatro tipos de idade (Idade Cronológica, Idade Funcional, Idade Psicossocial e Fase Geral de Vida). De seguida é necessário explicitar o que se entende por sabedoria, a influência que as idades acrescentam nesta temática e ainda o impacto da mesma na liderança transformacional. Posteriormente é importante clarificar o que se entende por liderança transformacional e perceber como é que as práticas de um líder transformacional (carisma atribuído; carisma comportamental; motivação inspiracional; estimulação intelectual e consideração individualizada) podem ser afetados tanto pelas idades como pela sabedoria.

O último ponto do enquadramento teórico destina-se ao desenvolvimento do modelo e das hipóteses em estudo.

2.1. Conceptualização da Idade

Como supramencionado, não existe um consenso na conceptualização da idade por parte dos investigadores. Na realidade alguns destes assumem que a idade é fruto do “estado da vida” em que a pessoa se encontra, enquanto que outros adotam apenas a idade de calendário (Kooij, Lange, Jansen & Dijkers, 2008). Neste sentido, alguns autores sugerem então que a idade cronológica se definida pelo senso comum como o número de anos, contudo esta pode ser insuficiente para estudar a idade (Avolio, Barrett & Sterns, 1984; Settersten & Mayer, 1997; Sterns & Alexander, 1987; Sterns & Miklos, 1995; Wolf, London, Casey & Pufahl, 1995).

Kooij, Lange, Jansen e Dijkers (2008) apegam-se então à divisão da conceptualização da idade de Sterns e Doverspike (1989) para desenvolver um estudo sobre o impacto individual de cada vertente na motivação dos trabalhadores idosos. Sterns e Doverspike (1989) assumem que a idade num contexto laboral pode-se determinar de cinco modos: Idade cronológica; Idade funcional; Idade psicossocial; Fase de carreira e Fase de vida. Contudo aferem ainda que estas não são necessariamente distintas entre si, considerando que em alguns casos se encontram intercorrelacionadas (Chang, 2005; Ng, Butts, Vandenberg, DeJoy & Wilson, 2006).

Todavia, com base em estudos mais recentes de Demerouti, Peeters e Heijden (2012) assume-se que não deve haver divisão entre uma fase de carreira e uma fase de vida, já que, em grande parte dos casos estas fases se encontram dependentes umas das outras. Logo denomina-se a existência de uma Fase Geral de Vida (FGV) que engloba as duas fases, explicitadas posteriormente.

De uma maneira geral, com base em vários estudos (adiante explicitados), a idade cronológica na maioria dos casos não é mais que uma representação de algumas características/componentes que um indivíduo desenvolve ao longo da vida, ou seja, um *proxy* (Demerouti, Peeters & Heijden, 2012; Sternberg, 2005). A sabedoria é uma dessas características que se assume depender da idade (Hui & Yee, 1994 citado por Sternberg, 2005).

2.1.1. Idade Cronológica

Kooij, Lange, Jansen e Dijkers (2008) definem a idade cronológica (IC) como a idade referente à do calendário, isto é, o número de anos que uma pessoa ou um ser vivo conta desde o seu nascimento até ao momento considerado. Na prática, a idade cronológica é vista pelo senso comum como sendo “a Idade”, é por isso a mais utilizada para denominar e diferenciar se uma pessoa é considerada nova ou velha para a sociedade.

2.1.2. Idade Funcional

Quando nos referimos à idade funcional (IF) caracterizamo-la como sendo o desempenho baseado na idade que cada pessoa apresenta perante alguma tarefa (Sterns & Miklos, 1995), isto é, a idade funcional tem por base as mudanças biológicas ou psicológicas que cada indivíduo sofre ao longo da vida, e os efeitos que estas apresentam na realização das tarefas do quotidiano (Kooij, Lange, Jansen & Dijkers, 2008).

Por consequência pode considerar-se que a idade funcional se divide numa vertente psicológica, que tem em conta as alterações do foro cognitivo (memória, atenção, compreensão, aprendizagem) e uma vertente biológica que se refere às alterações ao nível da saúde (debilitações físicas) e níveis de energia (Sterns & Miklos, 1995; Warr, 2001; Allman & Rice 2002; Kooij, Lange, Jansen & Dijkers, 2008; LaRiccica, Farrar, Sammel & Gallo, 2008; McGillivray, Murayama & Castel 2015).

Warr (2001) estudou as mudanças do indivíduo relativamente à vertente psicológica da idade funcional e acaba por nos elucidar que as capacidades cognitivas tendem a alterar-se à medida que os anos passam. Continua defendendo que as pessoas tendem a aperfeiçoar com a experiência o seu conhecimento geral e a sua compreensão verbal, mas que, em contrapartida a idade traz consigo, por norma, um decréscimo na capacidade de memória, no raciocínio abstrato e por fim no tempo de reação.

Allman, Rice (2002) e Sterns e Miklos (1995) apresentam uma visão da idade nas vertentes biológicas, afirmando que acarreta consigo o declínio físico, isto é, com o decorrer dos anos as pessoas tendem a apresentar níveis de fadiga bastante mais elevados do que na sua fase jovem. Avlund (2010) vai ao encontro dos trabalhos realizados por Allman, Rice (2002) e Sterns e Miklos (1995) e acrescenta ainda que o sentimento de fadiga é a maior causa de desgaste físico e que esta mesma sensação está associada a um grande número de problemas de saúde (doenças e debilitações motoras) dificultando a realização de determinadas tarefas no dia a dia do indivíduo. Foi possível ainda concluir que o sentimento de fadiga associado ao estado de saúde são os maiores preditores na não realização de tarefas regulares (devido principalmente a impossibilidades), sendo estes mais frequente em pessoas com mais anos de vida (Fontaine & Almeida 2000; Kite, Stockdale, Whitley e Johnson, 2005; Avlund, 2010).

Relativamente aos níveis de energia, predominantes também na vertente biológica da idade funcional, são muitas vezes reportados pelas pessoas mais velhas como sendo muito menores do que quando eram mais jovens (LaRiccía, Farrar, Sammel & Gallo, 2008).

Em suma, os declínios físicos e psicológicos podem afetar negativamente o sentimento sobre si mesmo e conseqüentemente o seu desempenho nas tarefas diárias. Assim, uma vez que as capacidades cognitivas e o estado de saúde tendem a decrescer com a idade é expectável que essa relação seja inversa.

2.1.3. Idade Psicossocial

No nosso dia a dia é possível enumerar algumas situações que espoletaram o sentimento que um indivíduo tem quanto a se considerar mais velho/novo perante o acontecimento em si. Na verdade este sentimento de autoperceção alimenta-se da *baseline* de que uma pessoa X se deve comportar de maneira Y em determinada circunstância. Este é então o ponto de partida para se analisar a idade psicossocial (IP) (Kastenbaum, Derbin, Sabatini & Artt, 1972).

Podemos assumir que a idade psicossocial se refere à idade que a sociedade atribui e o próprio indivíduo assume (Kooij, Lange, Jansen & Dikkers, 2008). Na maioria das situações esta idade tem base na autorreflexão individual sobre a sua própria idade e a idade que a sociedade lhe atribui em diversos aspetos. Em termos práticos a idade psicossocial agarra-se a uma componente chamada idade subjetiva, que diz respeito à idade com que a pessoa se sente (Neugarten, 1968), e a uma componente social que reflete a idade que a pessoa julga que as outras pessoas lhe atribuem tendo em conta diversos critérios (aparência, comportamento e adaptação a coisas novas) (Symons, 2011; Kooij, Lange, Jansen & Dikkers, 2008).

Symons (2011) descreve a idade psicológica como dizendo respeito à idade com que a pessoa se sente, como age e se comporta. Acrescenta-se ainda que a idade psicológica pode diferir da cronológica, considerando que uma pessoa pode sentir-se com uma idade superior, inferior ou igual à que possui (Barak, 2009; Barak, 1986). Kunze, Raes e Bruch (2015) acrescentam que a pessoa determina a idade com que se sente com base em critérios da sua vida e estado de saúde através de uma comparação social (Greenberg, Ashton-James & Ashkanasy, 2007), isto é, quando um indivíduo julga que tem demasiados problemas de saúde tende a sentir-se com uma idade superior à sua idade cronológica. À exceção das pessoas com idade inferior a 25 anos, estudos demonstram que os indivíduos tendem a sentir-se mais novos do que são cronologicamente (Galambos, Turner & Tilton-Weaver, 2005; Rubin & Berntsen, 2006 citado por Kunze, Raes e Bruch, 2015).

Hess, O'Brien, Voss, Kornadt, Rothermund, Fung e Popham (2017) reforçam que esta pode influenciar a vida do indivíduo, uma vez que a idade com que as pessoas se percebem tem impacto nas atitudes pessoais e na perceção sobre o futuro, um exemplo disso é que as pessoas mais velhas que se encontram melhor ao nível da saúde percebem-se como sendo mais jovens contrariamente às que se sentem mais debilitadas.

Relativamente à componente social, um dos critérios desta é a capacidade de adaptação a coisas novas, isto é, a facilidade com que o indivíduo compreende, aceita e muda perante algo que é novo. Symons (2011) acrescenta ainda que este é um dos critérios em que os mais jovens geralmente se destacam, uma vez que apresentam maior facilidade em trabalhar com as tecnologias e são mais liberais para com assuntos “*tabu*” da sociedade (e.g., legalização do aborto, casamento por pessoas do mesmo sexo, igualdade de género, racismo, etc.), enquanto que as pessoas mais idosas apresentam maior resistência para tentar compreender e aceitar estes temas.

Kastenbaum, Derbin, Sabatini e Artt (1972) começaram por apresentar o conceito de idade interpessoal, que diz respeito à autoperceção da idade que os outros nos atribuem tendo

em conta a nossa aparência. Teuscher (2009) considera que o critério mais importante para uma pessoa considerar outra como sendo mais jovem/velha é a aparência física e não a vertente cognitiva ou social. Zebrowitz (1997) explora o conceito de *babyfaced* (neotenia), e este consiste na existência de traços faciais num adulto que se assemelham aos de um bebé (cara arredondada, nariz pequeno, testa alta, olhos grandes e um queixo pequeno), e o impacto da aparência na percepção que os outros têm das competências/características de alguém. As pessoas identificadas como tendo face neoténica são percecionadas como mais jovens. Assim, é possível determinar que as faces mais neoténicas são consideradas mais confiáveis e persuasivas (Brownlow, 1992), mais preocupadas e calorosas (Zebrowitz, 1997). Contudo são também estas pessoas vistas como sendo mais incompetentes a nível profissional (Zebrowitz, Andreoletti, Collins, Lee, & Blumenthal, 1998) atribuindo-se-lhes traços de submissão, ingenuidade e ainda consideradas como piores líderes em comparação com pessoas com traços menos neoténicos (Zebrowitz e Montepare, 2005).

Teuscher (2009) acrescenta, contudo, que as pessoas preferem ser vistas como sendo mais novas, uma vez que ser jovem é normalmente considerado como algo positivo, desta maneira as pessoas acabam por apresentar uma aparência mais jovem e ainda agir de maneira mais juvenil para se sentirem mais novos.

Em investigações anteriores Cleveland e McFarlane Shore (1992) encontraram diferenças entre a idade cronológica e a idade psicossocial em contexto laboral, nomeadamente em variáveis como a satisfação no trabalho, identificação organizacional e envolvimento no trabalho.

Fula, Amaral, e Abraão (2012) acrescentam ainda que uma das principais razões para a existência de diferenças entre a idade psicossocial e a idade cronológica deve-se ao facto das pessoas não quererem ser percecionadas como mais “velhas” do que realmente são, já que, a sociedade discrimina pessoas com mais anos de vida, assumindo que estas são mais incompetentes em três campos (fisicamente, socialmente e cognitivamente), algo que não se verifica nas pessoas com menos idade (Pasupathi, Carstensen, & Tsai, 1995). Logo, é expectável a existência de uma maior diferença entre a idade psicossocial da idade cronológica em pessoas mais adultas do que em pessoas mais jovens.

2.1.4. Fase Geral de Vida

A fase de carreira e fase de vida conjugam uma definição de idade, estado familiar e estado profissional (Demerouti, Peeters & Heijden, 2012; Morrow & McElroy, 1987). Super

(1957, 1984) operacionalizou um modelo que afere a existência de diferenças na fase de carreira para com a idade cronológica. Este propõe a sequência de cinco fases, sendo que quatro dizem respeito à fase jovem/adulta (exploração, estabilidade, manutenção e desvinculação). O modelo de fase de vida apresentado por Levinson (1977) é caracterizado por uma sequência de períodos estáveis e de transição entre períodos, sendo que estes se dividem em quatro eras: pré-idade adulta, idade jovem adulto, meia-idade e idade avançada. Estas diferem em termos de objetivos, valores, atividades e tarefas específicas de domínio familiar ou de trabalho. Levinson (1977) acrescenta ainda que existem acontecimentos de extrema relevância para o desenvolvimento de um indivíduo (e.g., casamento, nascimento de uma criança, divórcio, etc.), pelo facto de alterarem procedimentos e rotinas diárias. Adler e Aranya (1984) reforçam também que os indivíduos à medida que ficam mais velhos adquirem experiências relevantes no trabalho que aplicam no seu dia a dia.

Na investigação, a idade cronológica é um *proxy* para a fase de vida e de carreira, tendo em conta a complexidade da temática (Demerouti, Peeters & Heijden, 2012). Levinson (1986), decide apenas estudar fases da idade adulta. Assim, considera a existência desta com base no seu estudo em 1977, bem como nos de Erikson (1958, 1968) e acrescenta que as pessoas que se encontram nesta Era de pré-idade adulta (PIA) apenas se encontram a desenvolver biológica e psicologicamente e são dependentes totalmente de terceiros. Esta ocorre até aos 22 anos.

Assim, a Era que se segue diz respeito à de idade jovem adulto (IJA), entre os 17 e os 40 anos. Como se pode denotar existe um intervalo de idades (17-22 anos) classificados como sendo uma transição para a idade jovem adulto da pré-idade adulta (Levinson, 1977; Levinson 1986; Agudo, 2008).

A transição entre a Era PIA e a IJA requer que a pessoa deixe o mundo pré-adulto, ou seja, implica a saída de casa da família e a diminuição da dependência emocional da mesma. No intervalo dos 22 até perto dos 28 anos como o período estável da IJA, em que o indivíduo se encontra a explorar as possibilidades que tem (e.g., nível profissional e pessoal) e a consolidar as mesmas. De seguida surge a “crise dos trinta” em que a pessoa confronta a vida atual com “o Sonho” – a perspetiva idealizada pela pessoa no futuro, as ambições, o que lhe dá vitalidade e “o que a faz sair da cama” – onde questiona a satisfação e sucesso com a carreira escolhida e por último, problemas ao nível familiar (e.g., divórcio, falta de parceiro, filhos) (Levinson, 1977; Levinson 1986; Agudo, 2008). Portanto, esta é uma fase de transição onde a pessoa decide em que direção deve dar o passo, ou seja, se deseja manter o estilo de vida que tem ou se deve mudá-lo.

É na entrada para a fase meia-idade que a pessoa procura encontrar estabilidade, tanto a nível de estrutura familiar como financeira e profissional. Já na Era da MI (40-65) esta é principalmente marcada pela entrada ou saída de membros da família, ou seja, pelo aparecimento de um novo filho ou pela saída de um filho mais velho de casa. Assim, esta Era tem duas valências. A valência negativa que consiste no aumento das obrigações em casa, das dependências e responsabilidade dos filhos/netos pequenos como ainda o aparecimento de dependências por parte dos próprios pais. Em contrapartida esta pode também ser uma fase tranquila se os mesmos apresentarem filhos mais velhos com independência total, já que, é neste momento que o casal se redescobre acabando por aproveitar mais tempo juntos em viagens e *hobbies* (Carter & McGoldrick, 1988).

Já no que concerne a Era da idade avançada (IA), esta é marcada por perdas, inseguranças financeiras e o sentimento de dependência. É nesta Era que as pessoas acabam por perder os seus parceiros e amigos pelas leis naturais da vida, também começam a ficar financeiramente instáveis e dependentes de terceiros. No decorrer desta Era é comum que as pessoas passem muitas vezes por momentos de grande solidão (Carter & McGoldrick, 1988).

Ginzberg, Ginsburg, Axelrad e Herma (1951) defendem que o desenvolvimento de carreira é um processo que ocorre ao longo da vida. Já em 1957, Super tinha operacionalizado uma teoria complementar referente ao desenvolvimento vocacional que pressupõe a existência de cinco períodos de vida com metas diferentes, este pressupõe ainda a necessidade de estabilidade numa fase para existir transição para a outra. Em cada uma destas fases existem tarefas associadas que são normalmente impostas pela sociedade, e é expectável que passe por inicialmente ser estudante, trabalhador e reformado. Brown (2002) acrescenta ainda que o evitamento na conclusão de tarefas de uma atual fase pode causar dificuldades na fase posterior, muitas vezes este incumprimento deve-se a problemas socioeconómicos e familiares.

Assim, a conceção das fases de carreira de Super (viz., crescimento, exploração, estabilidade, manutenção e desvinculação) tem sido uma peça fundamental na abordagem e no desenvolvimento da carreira profissional. A criação de diversas fases de carreira depreende a existência de diferenças relevantes a nível laboral para cada uma destas. Logo podemos definir as cinco fases da seguinte maneira:

Crescimento: É na fase de crescimento que a pessoa se foca na formação de um autoconceito sobre o trabalho e a importância do mesmo para o futuro. Assim, esta fase encontra-se maioritariamente em crianças dos quatro aos treze anos de idade. Espera-se que

uma pessoa que transite para a próxima fase tenha completado as quatro tarefas impostas às crianças pela sociedade: ter noção da importância de trabalhar no futuro, ganhar controle e noções de tomada de decisão sobre o futuro, desenvolver curiosidade sobre as profissões que lhe interessam e solucionar problemas em atividades do dia a dia (*hobbies*, trabalhos de casa, tarefas domésticas) (Brown, 2002; Super 1957; Super 1963; Erikson 1963).

Exploração: Determinada por pessoas com idades entre os 14 e os 24, é nesta fase em que a sociedade espera que a pessoa adquira, através da experiência, conhecimentos sobre o que vai ser no futuro, transitando o seu autoconceito vocacional, definido na fase de crescimento, para a identidade vocacional. As principais tarefas que este deve completar são inicialmente a escolha de uma área de interesse profissional, de seguida a especialização dentro da área e por fim envolver-se em estágios/experiências profissionais relacionadas com a profissão que idealiza. Estas experiências dizem muitas vezes respeito à transição entre a etapa escolar e a de trabalho (Brown, 2002).

Estabilidade: A fase de estabilidade diz respeito à implementação na prática da identidade vocacional idealizada, normalmente está associada a um intervalo de idades dos 25 aos 44 anos. As principais tarefas a que esta se encontra associada é num primeiro momento estabelecer-se em uma organização em que o indivíduo se sinta alinhado com a cultura (Brown, 2002).

“Eu quero fazer isto para o resto da vida?”, é esta a questão que mais se faz nesta fase e a que mais impacto tem na possível transição entre as três fases intermédias (exploração, estabilidade e manutenção) (Brown, 2002). Esta questão leva à reavaliação geral do trabalho e a sua resposta pode determinar a mudança de fase. Assim, a resposta negativa - não se vê a fazer o que está a fazer – pode ter dois impactos diferentes, ou seja, se a pessoa optar por mudar de organização/cargo e esta mudança precisar de um período de aquisição de conhecimentos este regride para a fase de exploração. Caso mude apenas de organização e as competências se mantiverem as mesmas este apenas tem que se adaptar a organização e por isso permanece na fase de estabilidade. Contudo se a resposta for positiva, transita para a fase de manutenção. (Williams & Savickas, 1990).

Manutenção: É nesta fase que a pessoa já determinou que deseja permanecer na empresa onde se encontra, e com isto a sociedade já depreende que existe um compromisso com a empresa. Esta fase acontece principalmente em idades entre os 45 e os 64 anos. Assim, ao contrário das restantes fases, Super (1984) não determina tarefas, mas sim três estilos de

manutenção diferentes (preservação, atualização, inovação). Um estilo de preservação diz respeito a uma profissão com conservação do que é feito e como é feito. Um estilo de atualização diz respeito a fazer as tarefas de uma forma melhor devido à renovação de competências e conhecimentos relevantes. Um estilo de inovação traduz-se no indivíduo fazer as tarefas de maneira diferente, fazer outro tipo de tarefas e ainda descobrir novos possíveis desafios dentro da organização (Brown, 2002).

Desvinculação: A última fase proposta por Super (1957) consiste no “desaceleramento” em termos profissionais, ou seja, o trabalhador ao fim de alguns anos na fase de manutenção acaba por se sentir cada vez menos interessado na profissão que tem e começa a sentir um declínio ao nível da energia. Esta fase é estipulada como tendo tarefas relacionadas com o abandono organizacional e a entrada no término da atividade profissional. Em suma, este período consiste principalmente na entrada na fase da reforma (65 anos até ao fim de vida). (Brown, 2002).

Assim, com base nos modelos anteriormente apresentados de Levinson (1977; 1986) e Super (1957), Demerouti, Peeters e Heijden (2012) determinaram que a Era de vida se encontra ligada diretamente com o trabalho, logo apresentam uma perspetiva em que as mesmas se encontram comprimidas em três fases gerais de vida (Início da idade adulta; meio da idade adulta; fim da idade adulta).

A primeira fase diz respeito ao início da idade adulta (IIA) este diz respeito à primeira fase que engloba as fases de exploração e estabelecimento da fase de carreira de Super (1957), ou seja, a pessoa encontra-se numa fase em que não apresenta grandes recursos financeiros, e por norma é considerada como dependente de terceiros para viver. Nesta fase a pessoa encontra-se num momento inicial de carreira em que está a adquirir conhecimentos e a ter a primeira experiência profissional na área de interesse. No domínio dos processos familiares, o indivíduo tenderá a abandonar a casa dos familiares, a encontrar um parceiro e assumir algumas responsabilidades tanto em casa como no trabalho (Levinson, 1977). É também nesta fase que as pessoas começam com as primeiras dúvidas e crises existenciais relativamente ao rumo que estão a dar à sua vida pessoal e profissional (crise dos trinta). Demerouti, Peeters e Heijden (2012) acrescentam ainda que o aparecimento de um descendente e o casamento aumentam a pressão das responsabilidades, principalmente ao nível financeiro.

A segunda fase diz respeito à meia idade adulta (MIA) e é caracterizada pela fase de carreira como sendo uma fase de manutenção, ou seja, que apresenta maiores responsabilidades

no trabalho, sendo uma fase de especialização profissional. Neste sentido, a pessoa inova, conserva ou atualiza as suas competências para o cargo que ocupa. Já na vertente pessoal é também nesta fase que os indivíduos apresentam maiores níveis de flexibilidade e autonomia uma vez que não dependem financeiramente de ninguém e por norma os filhos já se encontram numa fase de saída de casa (Levinson, 1986). Em contrapartida, estes podem ficar sobrecarregados com as necessidades dos pais e das dificuldades que os filhos podem apresentar (Demerouti, Peeters & Heijden, 2012).

A terceira e última fase diz respeito ao fim da idade adulta (FIA). Em termos profissionais a pessoa encontra-se na última fase prevista por Super (1957) – a desvinculação – e é nesta fase que começa a sentir cada vez menos ligação à organização, e por isso começa por se preparar para a abandonar. Com isto, começam a haver mais problemas associados à idade (e.g., doenças, debilitações) e no contexto pessoal existe uma grande probabilidade de existir solidão com o falecimento de familiares e amigos. É relevante ainda reforçar que começa a existir uma dependência tanto a nível financeiro como emocional dos filhos, já que os rendimentos podem não ser suficientes para que a pessoa se sustente (Levinson 1986; Carter & McGoldrick, 1988; Super 1957; Demerouti, Peeters & Heijden, 2012).

Naturalmente que estas tipologias estão sujeitas a variações decorrentes quer do momento histórico em que foram desenvolvidas (há mudanças sociais que determinam alterações profundas nas fases de vida e nos comportamentos que as caracterizam, e.g. sair de casa para viver de forma autónoma), quer dos contextos socio-culturais em que ocorrem (os comportamentos de fases de vida podem diferir consoante a cultura específica de cada país ou até região). Não obstante, constituem referenciais que grosso modo poderão servir para ilustrar alguns elementos importantes que, no seu contexto, poderão facultar informação útil para abordar as questões etárias.

2.2. Sabedoria

Webster (2003) afirma que a sabedoria não se pode desenvolver no vazio, e que esta requer que existam eventos na vida relevantes. Assim afirma que é normal que as pessoas assumam que a idade esteja associada à sabedoria, uma vez que é expectável a existência de um maior número de experiências vividas. Contudo, Birren e Fisher (1990) defendem que estas experiências podem ocorrer ao longo dos anos, mas que a sabedoria não existe apenas só nas pessoas mais velhas.

Quando falamos de sabedoria deparamo-nos logo com a grande dificuldade em definir o termo conceptualmente. Apresenta-se como um constructo multidimensional e multifacetado naquilo que representa. Por exemplo, a sabedoria já foi definida por Dittmann-Kohli e Baltes (1990, p.54) como sendo “a forma avançada de uma função cognitiva”, passando ainda por ter sido “a especialidade na condução do significado da vida” (Baltes & Staudinger, 2000, p.124) e ainda como a transformação pessoal em domínios de cognição (Achenbaum & Orwoll, 1991).

Aldert (2003) refere que na maioria dos estudos anteriores a sabedoria apresenta apenas elementos cognitivos e refletivos. Contudo Clayton e Birren (1980) defendiam já a importância de acrescentar uma dimensão afetiva na definição de sabedoria.

Assim, é possível considerar que uma dimensão cognitiva se debruça sobre a capacidade que cada pessoa possui na compreensão da vida, ou seja, na facilidade com que uma pessoa compreende e aceita o significado de diversos acontecimentos (Ardelt, 2000). Neste aspeto este critério tem em conta acontecimentos positivos e negativos da natureza humana, nomeadamente a compreensão da existência de limitações no conhecimento e que podemos confrontarmo-nos com acontecimentos imprevisíveis e incertos (Ardelt, 2011). Em resumo, a dimensão cognitiva da sabedoria é interpretada como sendo a capacidade para compreender situações ou fenómenos imprevistos e/ou ambíguos do dia a dia e ainda compreender a verdade da condição humana (Govindji, 2014). A dimensão refletiva é um pré-requisito para a dimensão cognitiva da sabedoria, já que, esta se denomina como sendo a capacidade de uma pessoa assumir diversas perspetivas de uma temática, sendo que os critérios para avaliar a mesma assentam na auto-avaliação, auto-visão e na subjetividade de aplicar a consciência para perceber a realidade e a motivação dos outros (Ardelt, 2010). Esta componente leva muitas vezes a que os líderes sejam mais críticos consigo mesmos, e deste modo tendem a se considerar menos sábios que as outras pessoas (Aldwin, 2009).

Por fim, a vertente afetiva da sabedoria consiste em melhorar os comportamentos positivos e as emoções afetivas para com as outras pessoas (Dey, 2012), dizendo assim respeito à compaixão e empatia para com as atitudes e sentimentos das outras pessoas (Govindji, 2014).

As três dimensões não são independentes umas das outras, contudo a sua conceção não é idêntica, uma vez que compreender a realidade de uma situação (dimensão cognitiva) é diferente do sentimento de compaixão e simpatia pelas pessoas dessa situação (dimensão afetiva) (Ardelt, 2003).

Webster (2003) considera que a sabedoria compreende cinco fatores: as experiências cruciais na vida, regulação de emoções, humor, abertura à experiência e reflexão. Este autor considera as experiências cruciais como um momento em que a pessoa passou por algo na vida que a obrigou a resolver uma situação difícil. A regulação de emoções consiste na capacidade em compreender as emoções que está a sentir. O humor é defendido como uma capacidade de deixar os outros confortáveis. A abertura à experiência consiste na capacidade de estar receptivo a novas ideias, valores e experiências diferentes do habitual, sendo esta uma componente que permite à pessoa ganhar conhecimentos de várias coisas. Por fim, a reflexão diz respeito ao uso de memórias de maneira a manter a identidade, no fundo é a confrontação da conexão do passado com o presente.

A sabedoria é assim um construto multidimensional mas sem definição com consenso. Ardel (2004) considera que é um processo de desenvolvimento das componentes refletivas, afetivas e cognitivas. Levenson, Jennings, Aldwin e Shiraishi (2005) consideram que a sabedoria diz apenas respeito à auto-transcendência, e Webster (2003) com os conceitos de experiências cruciais na vida, regulação de emoções, humor, abertura à experiência e reflexão (Glück, König, Naschenweng, Redzanowski, Dorner, Straßer e Wiedermann, 2013).

Deste modo, Glück et al. (2013) defende que não existe uma definição padrão e com isso, uma escala “melhor” para medir a sabedoria. Sugerem que os investigadores devem utilizar a escala que melhor meça as temáticas do seu interesse, advertindo ainda que uma errada escolha da escala pode comprometer os resultados finais da investigação. Em suma, estes defendem que a sabedoria é no seu geral um conjunto de tudo o que foi anteriormente apresentado por Ardel (2003), Webster (2003) e Levenson, et al. (2005) e por isso criam uma escala de sabedoria geral.

A escala integra itens de vários autores sendo que podemos considerar que o aumento da sabedoria faz com que a pessoa apresente melhor empatia, capacidade de compreensão dos acontecimentos, reflexão sobre o que acontece, maior predisposição a experimentar coisas novas, melhor auto-compreensão do que sente, mais eficaz utilização da memória, e passar por acontecimentos marcantes que a fizeram desenvolver estratégias de *coping* (Glück et al., 2013).

Glück, Bluck, Baron e McAdams (2005) questionaram indivíduos sobre quando é que estes se tinham sentido sábios, a resposta dada focou-se na caracterização de acontecimentos marcantes no seguimento da sua vida como sendo o momento mais relevante para esse desenvolvimento. A análise das diferentes situações apresentadas não indicou qualquer

diferença significativa na idade cronológica dos participantes, isto é, não existem eventos característicos para pessoas mais jovens e eventos característicos para pessoas mais velhas. Desta maneira estes defendem a possibilidade da relação entre a sabedoria e a idade não se encontrar na idade cronológica, mas sim na idade da memória, nomeadamente na capacidade de recordar e refletir sobre os acontecimentos marcantes que a pessoas passou e a fez desenvolver a sabedoria. Sterns e Miklos (1995) acrescentam valor ao anteriormente referido dizendo que aspetos cognitivos (memória, aprendizagem, inteligência e velocidade de reação) são as componentes básicas para a sabedoria, e que as alterações que podem ocorrer nestas por declínios da idade podem ser “revertidas” através do treino (Willis, 1985 citado por Sterns e Miklos, 1995).

Baltes e Staudinger (2000) bem como Sternberg (2005) afirmam que a sabedoria pode ser desenvolvida de maneira distinta por diferentes pessoas, assumindo que esta pode aumentar, permanecer estável e até decrescer tendo em conta as circunstâncias. Refletem ainda que não é a idade por si só que determina se uma pessoa é sábia, ou não, mas sim as diferenças em relações familiares, condições sociais, oportunidades educacionais, fases de carreira, experiências específicas da vida e motivações individuais (Ardelt & Jacobs, 2009). Sternberg (2001) reforça ainda que é crucial que em idades iniciais a sabedoria seja estimulada em contextos escolares, já que a mesma traz vantagens tanto ao nível do bem-estar, julgamento das situações e ainda ensina as crianças a no futuro serem melhores pais, líderes e membros da sociedade.

Sternberg (2005) defende que a idade não é, por si só, uma variável válida para desenvolver a sabedoria. Considera aliás que a idade não passa de uma variável independente vazia, assumindo ainda que a idade é um *proxy* para outras coisas, seja ao nível do crescimento, abertura à experiência ou a capacidade de aprender através da experiência. Já no caso da sabedoria, esta também é pensada como proveniente apenas das experiências, o que também não é verdade, já que as experiências ajudam ao desenvolvimento de uma capacidade reflexiva na tomada de decisão, que é uma das dimensões da sabedoria definidas por Ardel (2004). Portanto, este autor defende que utilizar a variável idade como independente pode fazer com que haja uma distração na compreensão dos mecanismos cognitivos utilizados no desenvolvimento e declínio da sabedoria.

Deste modo, Sternberg (2005) resume um conjunto de estudos sobre a relação da idade com a sabedoria. Encontra investigação que demonstra que a sabedoria decresce com a idade (Meacham, 1990; Sternberg & Jordan, 2005), que aumenta com a idade (Kramer, Kahlbaugh & Goldston, 1992; Hui & Yee, 1994) ou simplesmente que se mantém ao longo da vida (Baltes,

Staudinger, Maercker & Smith, 1995; Baltes & Staudinger, 2000). Contudo é comum encontrar-se a ideia que a sabedoria decresce nas pessoas mais velhas quando ocorrem declínios da saúde mental. Sternberg (2005) apresenta ainda uma sugestão futura que diz respeito ao estudo de atributos de personalidades que são relevantes para a sabedoria (abertura à experiência e refletividade). Por fim, conclui que por mais que exista uma relação entre a idade e a sabedoria esta deve-se bastante mais a variáveis de cognição, personalidade e de experiências de vida.

Baltes e Staudinger (2000) denotaram a importância da sabedoria para a eficácia de um bom líder. Um líder sábio atinge altos níveis de consciência pelos fatores contextuais e a relação entre eles, altos níveis de poder de escolha e discernimento sobre as escolhas dos outros, mente aberta na interação com os outros, compreende e age de forma inclusiva na partilha de informação/definição de objetivos, balanceia os seus interesses e o dos outros e, ainda, processa os seus pensamentos e interações pessoais com base na honestidade, lógica e razão. (Jones, 2005).

2.3. Liderança Transformacional

Sternberg (2005) considera que a criatividade e a inteligência são essenciais para a eficácia de um líder, mas é a sabedoria que faz com seja bem-sucedido. Por consequência a sabedoria é a competência que um líder pode ter mais em falta e é também a que mais distingue um bom líder de um mau líder (Karelitz, Jarvin & Sternberg, 2010).

Transversal em termos de tempo, a liderança existe desde que há memória histórica e, é agora um dos maiores temas em estudo em tópicos culturais e organizacionais (Govindji, 2014). Foi em meados de 1980 e 1990 que foram abordados três tipos de liderança: liderança transformacional, transacional por Burns (1978) e carismática por House (1976). Estes têm em conta as características pessoais, comportamentais e influências situacionais dos líderes (Bass e Avolio, 1990).

House (1976) começou por introduzir um modelo de liderança carismática em que sugere que a relação do líder com o subordinado se baseia na partilha de valores e ideologias. Esta conceptualização de carisma foi posteriormente utilizada no modelo de liderança transformacional de Bass (1985) referindo-se à influência idealizada, é também conhecida como carisma, como preditor de uma liderança eficaz (Govindji, 2014).

Burns (1978) desenvolveu dois tipos de liderança, uma transformacional e outra transacional. Nesta última a relação do líder e do subordinado era apoiada em questões de recompensa pelo desempenho do trabalhador, nomeadamente a promessa de recompensas consoante o esforço desempenhado na tarefa. Bass (1985) e Bass e Avolio (1994) pegam nesta questão e desenvolveram três dimensões referentes ao aumento da motivação do trabalhador por parte de recompensas. Contudo em 2004, Avolio e Bass acrescentam que os líderes transacionais devem ter em atenção as necessidades individuais de cada subordinado, sendo nesses casos o estilo de liderança transformacional o mais adequado.

A liderança transformacional parte da introdução do conceito de liderança de transformação de Burns (1978) vocacionada para líderes políticos. Para Burns (1978) a liderança é diferente de poder porque esta é inspirada nas necessidades dos seguidores e não na autoridade do líder (Northouse, 2015). Bass em 1985 acabou por vir complementar o trabalho de Burns (1978) ao desenvolver um modelo que cria a possibilidade de medir a liderança transformacional.

Segundo Avolio e Bass (1993) o estilo de liderança transformacional é de ordem superior nos processos de influência dos subordinados comparativamente ao estilo de liderança transacional. Esta deve-se ao facto de ao contrário dos líderes transacionais um líder transformacional questionar-se de maneira construtiva sobre os problemas que surgem num determinado contexto sobre um objetivo coletivo, enquanto que o líder transacional apenas se limita a resolver o mesmo. Neste sentido Keeley (1995) considerou os líderes transformacionais como sendo eticamente melhores no seu papel de líderes.

Bass (1985) propôs cinco tipos de liderança transformacional que um líder transformacional segue de maneira a alterar a forma como os seus subordinados se percebem, enfatizando as oportunidades e os desafios que o contexto lhes coloca. Deste modo, existem atualmente cinco tipos de liderança transformacional distintas (Carisma atribuído; Carisma comportamental; Motivação inspiracional; Estimulação intelectual e Consideração individualizada). Estes diferenciam da seguinte maneira.

Carisma: É a componente emocional da liderança transformacional (Day & Antonakis, 2012). Estes líderes tendem a apresentar altos padrões morais e níveis éticos. Esta característica acaba por fazer os subordinados demonstrarem bastante respeito e confiança pelo seu líder. Um bom líder carismático passa por providenciar aos seus trabalhadores uma visão e sentido de missão (Avolio & Bass, 2004; Rosinha, 2009; Govindji, 2014; Northouse, 2015).

Assim, o Carisma encontra-se dividido em duas componentes principais, estas são: 1) Carisma – atributo: Também conhecido por influência idealizada – atributo, diz respeito às atribuições que os subordinados fazem da forma como os seus líderes usam o poder, da confiança e das ideias do líder (Rosinha, 2009; Northouse, 2015) e 2) Carisma – comportamento: O carisma comportamental, apresenta em alguns estudos o nome de influência idealizada – comportamental, refere-se a comportamentos próprios que refletem um sentido de missão, orientações morais e éticas do líder e ainda os seus valores (Rosinha, 2009; Northouse, 2015).

Motivação inspiracional: A motivação inspiracional define-se com a existência de um líder que partilha os objetivos a serem atingidos, sendo claro na comunicação e comunicando sobre a estratégia, criando com isso uma compreensão geral da equipa sobre o que é importante alcançar e de que modo. É com este estilo de liderança que os subordinados ganham interesse em fazer parte do propósito global da empresa/tarefa/objetivo (Avolio & Bass, 2004; Govindji, 2014).

Estimulação intelectual: Os líderes que apresentam práticas de uma estimulação intelectual tendem a influenciar os seguidores a se desenvolverem mais e melhor a nível reflexivo, isto é, forçam as pessoas a pensar nos problemas de outra forma, encorajam os empregados a questionarem-se a si próprios e aos valores que defendem. Os subordinados adquirem a capacidade de antecipar problemas e de os resolver de uma maneira criativa (Rosinha, 2009; Northouse, 2015).

Consideração individualizada: Uma liderança que trata os subordinados de forma individualizada acaba sempre por ser uma vantagem para os mesmos. Assim, um líder que opte por tal acaba por criar oportunidades para os seus seguidores desenvolverem o seu potencial enquanto trabalhadores. Nestes casos o líder tem um papel de mentor onde providencia *feedback* de maneira a eles irem de encontro à missão coletiva da organização (Avolio & Bass, 2004; Govindji, 2014).

Em suma, Bass (1985) acredita que os líderes que optam por um estilo de liderança transformacional ajudam os subordinados a mudar as atitudes, crenças e motivos através da consciencialização de necessidades. Logo, a liderança transformacional é um processo através do qual uma pessoa encoraja a melhoria dos outros pela criação de uma ligação entre o líder e o subordinado. É ainda relevante reforçar que este processo deve permitir ao subordinado

adquirir um sentimento de autorrealização, mas também que este desenvolva um compromisso com a tarefa através do sentido de eficácia coletiva (Bass & Avolio, 2000).

Segundo os estudos de Wasden (2014) e de Zacher, Rosing e Frese (2011) a idade cronológica por si só não apresenta nenhuma relação com as práticas de liderança transformacional. Contudo a idade funcional pode ser o tipo de idade que se encontra na base da reflexão e compreensão de um líder eficaz (Kenny & Zaccaro, 1983 citado por Boal & Hooijberg, 2001). Boal e Hooijberg (2001) acrescentam que um líder não precisa de apresentar uma grande quantidade de práticas distintas, mas sim de ter a capacidade de compreensão para selecionar a que melhor se adequa. McKenna, Rooney e Boal (2009) reforça que a vertente cognitiva (adaptar, pensar, compreender e decidir) é a que está no cerne dessa escolha.

Allen e Wergin (2008) partem dos estudos de Levinson (1977; 1986) sobre o desenvolvimento do adulto e apontam para a existência de uma diferença entre as práticas de liderança adotadas/aceites de cada Era de vida. Propõem então que uma pessoa que esteja numa fase de transição para a Era IJA opta principalmente por estilos de liderança com maior potencial de mentor (e.g. LT-CI) enquanto que uma pessoa que esteja numa transição para a MI prefere um estilo de liderança mais reflexivo (e.g. LT-EI) e encaminhado para a visão e missão do futuro (e.g., LT-CC). Giri e Santra (2010) reforçam ainda a existência de uma relação significativa das fases de carreira de Super (1957) com a liderança transformacional.

2.4. Desenvolvimento das Hipóteses e Modelo de Investigação

2.4.1. Relação entre idades.

Numa primeira instância é relevante tentar perceber se os estudos realizados por Chang (2005) e Ng et al. (2006) se comprovam, isto é, se a idade cronológica apresenta correlações com as outras idades. Estas hipóteses são relevantes para tentar compreender se esta pode servir de *proxy* para a definição e compreensão das idades.

Segundo os estudos apresentados no subcapítulo da idade funcional (Sterns & Miklos, 1995; Warr, 2001; Allman & Rice 2002; Kooij, Lange, Jansen & Dikkers, 2008; LaRiccía, Farrar, Sammel & Gallo, 2008; McGillivray, Murayama & Castel 2015) é expectável que à medida que a idade aumenta as pessoas relatem que existe um maior número de debilitações físicas e psicológicas. Ou seja, as pessoas que se consideram mais capazes atualmente física e

cognitivamente serão mais novas, logo espera-se que exista uma relação negativa entre a idade cronológica e a idade funcional. Neste sentido a primeira hipótese é:

H1: A idade cronológica encontra-se negativamente correlacionada com a idade funcional.

Já referente ao subcapítulo da idade psicossocial é expectável que as pessoas cronologicamente mais velhas sintam e assumam que a sociedade as considere mais novas do que realmente são (Teuscher, 2009). Esta diferença só se faz sentir após os 25 anos de idade cronológica (Kunze, Raes & Bruch, 2015). Esta questão é apoiada pelo estudo de Fula, Amaral e Abraão (2012) que afere a existência dessa relação devido às problemáticas discriminatórias provenientes da idade (e.g., menos competentes socialmente, cognitivamente e fisicamente). Deste modo, a segunda hipótese é:

H2: As pessoas com idade cronológica superior aos 25 anos consideram-se mais jovens e as pessoas inferiores como mais velhas.

Por fim, Super (1957), Levinson (1977; 1986) e Demerouti, Peeters e Heijden (2012) apresentam sempre referências a intervalos de idade. Logo, podemos assumir que a idade cronológica tende a aumentar ao longo da fase geral de vida em que a pessoa se encontra.

H3: A idade cronológica encontra-se correlacionada positivamente com a fase geral de vida.

2.4.2. Relação entre idade e sabedoria

A idade cronológica é vista como uma variável vazia, assim Sternberg (2005) defende que a idade por si só não acrescenta nenhum valor à sabedoria. Deste modo é expectável:

H4: A idade cronológica não está associada à sabedoria.

Em contrapartida Glück, Bluck, Baron e McAdams (2005) defendem que o aumento da sabedoria pode derivar da idade de memória, isto é, de processos cognitivos da idade. Desta maneira a idade funcional (melhores competências cognitivas e de saúde) pode ser uma boa resposta ao aumento da sabedoria. Consequentemente:

H5: A idade funcional está associada positivamente à sabedoria.

Devido a não ter sido encontrada relação teórica entre a idade psicossocial com o aumento ou o decréscimo da sabedoria, assumimos que esta hipótese é de carácter exploratório. Contudo podemos presumir que as pessoas mais novas apresentem melhores níveis de sabedoria se assumirmos o pressuposto de Fula, Amaral, e Abraão (2012) referente às pessoas

se quiserem considerar mais jovens para parecerem mais competentes cognitivamente, socialmente e fisicamente. Assim sendo assumimos:

H6: O aumento da idade psicossocial diminui as competências cognitivas e, por isso, a sabedoria.

Ardelt e Jacobs (2009) e Sternsberg (2005) afirmam que a sabedoria está presente em todo o curso de vida, reforçando o estudo longitudinal de Wink e Helson (1997) que sugere que a sabedoria aumenta nas primeiras fases de vida e diminui nas subseqüentes, nomeadamente, aumenta na IIA e diminui na FIA. Tendo em conta esta revisão espera-se que:

H7: A Fase Geral de Vida está associada positivamente à sabedoria.

H7.1: A Fase Geral de Vida (IIA) aumenta a sabedoria.

H7.2: A Fase Geral de Vida (FIA) diminui a sabedoria.

2.4.3. Relação entre idades e liderança transformacional

No que concerne a relação entre a idade cronológica com a liderança transformacional, Barbuto, Fritz, Matkin e Marx (2007) não encontraram efeitos diretos entre estas duas variáveis. Zacher, Rosing e Frese (2011) reforçam estas afirmações com mais um estudo, dizendo que a idade cronológica por si só não apresenta efeitos nas práticas de liderança transformacional. Desta forma podemos estar à espera que:

H8: A Idade Cronológica não apresenta efeito na Liderança Transformacional.

Os estudos de Boal e Hooijberg (2001) e McKenna, Rooney e Boal (2009) preveem que é a vertente cognitiva que suporta as escolhas de um líder. Como mencionado no subcapítulo da idade funcional, esta define-se como sendo o desempenho, e apresenta uma vertente psicológica responsável pela abordagem cognitiva (memória, atenção, compreensão, aprendizagem). Deste modo estamos à espera de encontrar:

H9: A Idade Funcional está associada positivamente à Liderança Transformacional.

A idade psicossocial apresenta uma característica referente à aparência física. Através dos estudos de Zebrowitz (1997), Zebrowitz, et al. (1998) e Zebrowitz e Montepare (2005) referentes à face neoténica é possível presumir que as pessoas que apresentem características físicas menos neoténicas, ou seja traços mais adultos, são vistas como sendo melhores profissionais e líderes. Teuscher (2009) assume que é a aparência o critério que as pessoas mais usam para determinar a idade de outra pessoa, logo podemos estar à espera que:

H10: *A Idade Psicossocial está associada positivamente à Liderança Transformacional.*

Giri e Santra (2010) e Allen e Wergin (2008) reforçam a presença de diferenças nos estilos de liderança transformacional adotados para as diferentes eras de vida e fases de carreira. Deste modo podemos prever a existência de uma relação entre a fase geral de vida e a liderança transformacional. Por consequência consideramos que:

H11: *A Fase Geral de Vida está associada positivamente à Liderança Transformacional.*

2.4.4. Relação da sabedoria com a liderança transformacional.

Sternberg (2005) investigou a relação entre a sabedoria e a liderança transformacional, sendo que os líderes sábios acabam por desenvolver cada vez mais competências e características importantes supramencionadas e o impacto que as mesmas possuem no dia a dia (Baltes & Staudinger, 2000; Sternberg, 2001; Jones 2005). Deste modo, a hipótese que se segue é:

H12: *A sabedoria está associada positivamente à liderança transformacional.*

2.4.5. Efeito mediador da sabedoria nas idades e liderança transformacional.

Segundo Baron e Kenny (1986) para se testar uma hipótese de mediação é necessário que existam três pressupostos corroborados, nomeadamente: a) a variável independente tem efeito significativo na variável mediadora e na variável dependente; b) a variável mediadora tem efeito significativo na variável dependente; c) a variável mediadora foi afetada pela variável independente.

Neste caso, e através das hipóteses apresentadas (H5, H9 e H12; H7, H11 e H12) podemos assumir que apenas existe dois efeitos de mediação gerais possíveis, estes são:

H13: *A Sabedoria medeia a relação entre a Idade Funcional e a Liderança Transformacional.*

H14: *A Sabedoria medeia a relação entre a Fase Geral de Vida e a Liderança Transformacional.*

É também relevante extrapolar hipóteses para tentar investigar se a idade funcional é diferente para os estilos de liderança transformacional definidos por Bass (1985). Apesar de não

ter sido encontrada na revisão de literatura esta relação pode ser relevante para perceber se existe algum estilo de liderança transformacional que exija mais competências cognitivas e/ou da saúde física que outro. Por consequência podemos propor que:

H13.1: *A Sabedoria medeia a relação entre a Idade Funcional e a Liderança Transformacional – Carisma comportamental*

H13.2: *A Sabedoria medeia a relação entre a Idade Funcional e a Liderança Transformacional – Carisma atribuído*

H13.3: *A Sabedoria medeia a relação entre a Idade Funcional e a Liderança Transformacional – Consideração Individualizada*

H13.4: *A Sabedoria medeia a relação entre a Idade Funcional e a Liderança Transformacional – Motivação inspiracional*

H13.5: *A Sabedoria medeia a relação entre a Idade Funcional e a Liderança Transformacional – Estimulação intelectual*

Allen e Wergin (2008) reforçam a existência de uma diferença entre as práticas de liderança adotadas para a fase de vida. Deste modo, é relevante tentar compreender se existem diferenças nos estilos de liderança transformacional, sendo assim podemos propor que:

H14.1: *A Sabedoria medeia a relação entre a Fase Geral de Vida e a Liderança Transformacional – Carisma comportamental*

H14.2: *A Sabedoria medeia a relação entre a Fase Geral de Vida e a Liderança Transformacional – Carisma atribuído*

H14.3: *A Sabedoria medeia a relação entre a Fase Geral de Vida e a Liderança Transformacional – Consideração Individualizada*

H14.4: *A Sabedoria medeia a relação entre a Fase Geral de Vida e a Liderança Transformacional – Motivação inspiracional*

H14.5: *A Sabedoria medeia a relação entre a Fase Geral de Vida e a Liderança Transformacional – Estimulação intelectual*

As hipóteses de mediação apresentadas são de carácter exploratório sendo que não encontrámos revisão de literatura que as sustente na totalidade, daí o estudo das mesmas visar esclarecer se estas relações existem.

2.4.6. Modelo de investigação

De encontro com as hipóteses apresentadas foi definido o seguinte modelo de investigação:

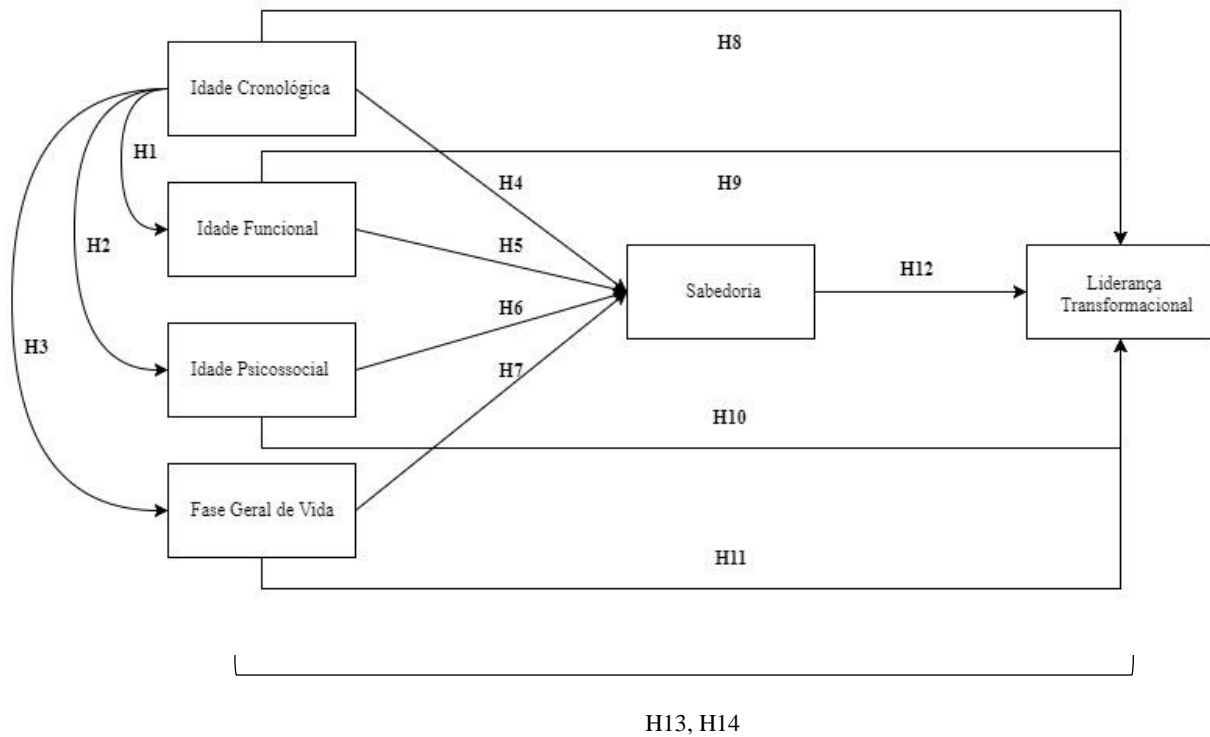


Figura 2.1 - Modelo de investigação com as hipóteses de investigação

Capítulo III – Método

O capítulo dedicado ao método visa expor as opções metodológicas que permitam replicar o estudo cobrindo a estratégia de análise de dados, o procedimento, a amostra e os critérios de elegibilidade, as medidas usadas (e nestas o teste de qualidade psicométrica das medidas).

3.1. Estratégia de análise de dados

A análise dos dados enceta pelo teste da qualidade psicométrica das medidas transitando para o teste de hipóteses. No capítulo metodológico serão apresentadas as primeiras e no de resultados as segundas.

A qualidade psicométrica diz respeito à validade e à fiabilidade dos constructos usados. A validade, para além da facial, deve ser testada na sua vertente de “validade de constructos ou fatorial” por via de análises fatoriais. Para o efeito realizámos análises fatoriais de componentes principais tomando como indicadores de validade o KMO (pelo menos .500) e o teste de esfericidade de Bartlett que deve rejeitar a hipótese nula (Field, 2009). Serão excluídos todos os itens que apresentem comunalidades inferiores a .50. Em acréscimo os fatores / componentes extraídos deverão apresentar aceitável consistência interna, ou seja, um alfa de Cronbach de pelo menos .60 ou um coeficiente de correlação com correção de Spearman-Brown de .60 dada a sua natureza exploratória neste estudo (Miller, Nunnally e Wackman, 1976). É igualmente expectável que as soluções encontradas não apresentem *crossloadings* na eventualidade de ser aplicada uma rotação ortogonal (e.g. Varimax) e que expliquem pelo menos 60% da variância total.

As hipóteses, dizendo respeito a modelos de mediação, foram testadas com base nos pressupostos de Baron e Kenny (1986) e recorrendo a regressões lineares múltiplas para testar os vários passos. Para efeitos de teste integrado dos modelos de mediação recorreremos ao medgraph (Jose, 2013).

3.2. Participantes e Procedimento

Este estudo tem natureza quantitativa e é de carácter dedutivo, identificando para o efeito hipóteses, testadas com base em técnicas de análise estatística inferencial. A participação no inquérito por questionário foi de carácter voluntário, sendo os participantes informados sobre

a natureza do estudo, o seu enquadramento institucional, o seu carácter anónimo bem como a possibilidade de a qualquer momento poderem desistir. Foi facultado ainda um contacto direto para a eventualidade de surgirem dúvidas ou para que pudessem certificar-se da genuinidade do pedido de colaboração.

O inquérito foi produzido no *software qualtrics* que disponibilizou um *link* de participação anónima, distribuído por *email* através de redes profissionais (*linkedin*) e sociais (*facebook*) tendo sido obtidas 204 respostas válidas, embora não preenchidas na totalidade, pelo que o número de respostas trabalháveis pode descer até às 161 devido a *missings*. O método usado foi o de bola-de-neve, constituindo-se assim uma amostra conveniência.

Foram elegíveis para participar todos os membros das redes que, direta ou indiretamente contactados, tivessem pelo menos 18 anos, se encontrassem a trabalhar ou tivessem tido essa experiência em equipas ou que estivessem a frequentar o ensino superior.

Em termos sociodemográficos houve um problema técnico do bloco de questões (sexo, habilitações académicas, estado civil, nacionalidade, zona de residência) tendo as questões sido omitidas. Devido a este incidente quedámo-nos apenas por variáveis que constavam noutros blocos, nomeadamente a idade, o estado laboral. Podemos assim caracterizar a amostra em níveis laborais como: 49.7% reporta ter atividade remunerada, 36% já teve experiência laboral ou já estagiou e os restantes (14%) tem estatuto de estudante (cf., Quadro 3.1). É ainda relevante mencionar que a idade cronológica demonstra que a amostra é muito jovem ($M = 29.56$, $dp = 14.43$), o que aconselha prudência aquando das análises dado o enviesamento etário da amostra.

Quadro 3.1.

Estado Laboral

		N
Atualmente encontra-se a trabalhar?	Sim	97
Alguma vez trabalhou/estagiou?	Sim	70
Atualmente encontra-se a estudar?	Sim	37
Total		204

3.3. Medidas

Idade Cronológica - A variável quantitativa da “Idade Cronológica” apresenta-se como uma variável simples e é caracterizada pelo número de anos de idade que a pessoa apresenta na

altura da realização do questionário, o participante apenas teria que responder à questão “Idade?”.

Idade Funcional - Esta variável foi operacionalizada com um enfoque na dimensão psico-biológica com base em Sterns e Miklos (1995), Warr (2001) e Kooij, Lange, Jansen e Dijkers (2008). Não detetámos medidas que operacionalizassem na extensão conceptual, este constructo, pelo que produzimos, com base na revisão de literatura, seis itens: quatro de natureza psicológica e dois de natureza biológica:

“Considero que a facilidade com que aprendo coisas novas é hoje, face ao que era quando tinha X anos é...”,

“Considero que a velocidade com que memorizo e me lembro do que preciso hoje face aos meus X anos é...”,

“Considero que a velocidade com que processo a informação hoje face aos meus X anos é...”

“Considero o meu nível de energia hoje em comparação com o que era quando tinha X anos é...”

“Considero que a qualidade da minha saúde hoje, face aos meus X anos é...”.

Os participantes eram convidados a responder numa escala de ordinal de 5 pontos em que 1 significa “Muito menor” e 5 “Muito maior”.

Os itens diferiram no valor etário de referência (o “X”) indexando-o à idade cronológica reportada pelo participante. Considerámos o valor de referência “18” para os participantes com 21 ou mais anos e o “16” para os mais novos. Tal opção decorreu de oficialmente os 18 anos corresponderem à maioridade, mas os 16 à idade mínima de emancipação, pelo que consideradas as idades dos participantes, fez-nos sentido *a priori* diferenciar (também em intervalo de tempo) o *status* à data de resposta de uma idade de referência que distasse pelo menos 2 anos.

De maneira a ser congruente empiricamente com o trabalho do Sterns e Miklos (1995) e Kooij, Lange, Jansen e Dijkers (2008) realizámos uma análise de componentes principais com extração exata de duas componentes – utilizando um critério teórico-empírico. Esta análise indicou uma solução válida ($KMO=.759$; $\chi^2_{(15)}=28.24$, $p<.001$) que explica 73.7%, de variância total após rotação Varimax. Esta solução converge com a literatura uma vez que apresentou

uma componente psicológica (Psi1, Psi2, Psi3) e outra biológica (Bio1, Bio2). Ambas as componentes apresentam uma boa consistência interna ($\alpha = 0,80$; $r_{SB}=0,634$) (cf. Quadro 3.2).

Quadro 3.2.

Rotação Varimax da Variável Idade Funcional

	Componentes	
	1	2
Psi1-Considero que a facilidade com que aprendo coisas novas hoje, face ao que era quando tinha X anos é850	.060
Psi2-Considero que a velocidade com que processo a informação hoje face aos meus X anos é742	.325
Psi3-Considero que a velocidade com que memorizo e me lembro do que preciso hoje face aos meus X anos é741	.376
Bio1-Considero o meu nível de energia hoje em comparação com o que era quando tinha X anos é150	.877
Bio2-Considero que a qualidade da minha saúde hoje, face aos meus X anos é250	.788

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Idade Psicossocial - A idade Psicossocial segue o pressuposto inicial de Barak (1986) e de Kooij, Lange, Jansen e Dijkers (2008). Estes medem esta variável com questões, a primeira refere-se a uma vertente de autoperceção (“Que idade sente que tem?”) e as restantes de atribuição pelos outros, mas autoreportada, (“Que idade diria que os outros lhe atribuem tendo em consideração a sua aparência?” , “Que idade diria que os outros lhe atribuem tendo em consideração o seu comportamento?”, “Que idade diria que os outros lhe atribuem tendo em consideração as suas atitudes face a adaptação a coisas novas?”). A escala usada é numérica natural sendo a variável medida numa escala métrica (Teuscher, 2009).

A análise fatorial exploratória mostrou ser válida ($KMO = 0,868$; $\chi^2_{(6)}=118.84$; $p < .001$) identificando uma solução unifatorial, que explica 92,8% da variância total. Os quatro itens dizem assim respeito a uma só componente que designámos por Idade Psicossocial. Esta escala apresenta elevada consistência interna ($\alpha = 0,97$) (cf., Quadro 3.3).

Quadro 3.3.

Matriz de componentes da variável Idade Psicossocial

Matrix de componentes	
	Componente
	1
ICompSoci2-Que idade diria que os outros lhe atribuem tendo em consideração o seu comportamento?	.974
ISub-Com que idade se sente (independentemente da sua idade)?	.970
ICompSoci1-Que idade diria que os outros lhe atribuem tendo em consideração a sua aparência?	.958
ICompSoci3-Que idade diria que os outros lhe atribuem tendo em consideração as suas atitudes face a adaptação?	.953

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Fase Geral de Vida - Esta variável foi operacionalizada com base na teoria das fases de carreira de Super (1957), de fase de vida de Levinson (1977;1985) e, por fim, no trabalho mais recente de Demerouti, Peeters e Heijden (2012) que a dividiu em três: Início da idade adulta (IIA), Meia-idade adulta (MIA) e Fim da idade adulta (FIA). Considerando a sua natureza formativa (Coltman, Devinney, Midgley & Venail, 2008) optámos, para cada uma das fases, por seguir os critérios de verificação de Diamantopoulos & Siguaw (2006), nomeadamente: testar a multicolinearidade (utilizámos o critério de reter apenas os itens com um valor de tolerância superior a .35) bem como a correlação entre os itens e o índice global (retivemos apenas os que apresentam correlação positiva e significativa). Idealmente conviria aplicar um terceiro passo, mais robusto, de testar o modelo MIMIC (multiple indicators, multiple causes) usando um modelo de equações estruturais. Porém, não sendo tecnicamente confortável proceder a este teste com uma amostra relativamente modesta, optámos por tomar como bons os seguintes indicadores compósitos (Os Quadros 3.4.; 3.5.; 3.6. contêm os valores dos testes de multicolinearidade e correlação com índice geral):

Fase Início da idade adulta (três itens): “Aprender até atingir a produtividade esperada (em velocidade de resposta, quantidades, nível qualidade)”; “Tenho uma ideia vaga do que quero fazer nos próximos 10 anos”; “Nesta fase a minha organização testa-me para ver até onde consigo ir nas funções que desempenho”. (cf., Quadro 3.4.)

Quadro 3.4.

Testes de multicolinearidade e correlação com o índice geral da IIA

Correlations					
	Tolerância	IIA1	IIA2	IIA3	Fase Geral de Vida (IIA)
IIA1-Aprender até atingir a produtividade esperada (em velocidade de resposta, quantidades, nível qualidade)	.912	-			
IIA2-Tenho uma ideia vaga do que quero fazer nos próximos 10 anos	.877	.213**	-		
IIA3-Nesta fase a minha organização testa-me para ver até onde consigo ir nas funções que desempenho.	.855	.264**	.324**	-	
Fase Geral de Vida (IIA)		.602**	.750**	.780**	-

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Meio-idade adulta (três itens): “Orientar e desenvolver outros colegas”; “Exercer influência significativa na organização”; “Conseguir trabalhar de forma independente dos outros tomando as minhas próprias decisões”. (cf., Quadro 3.5.)

Quadro 3.5.

Testes de multicolinearidade e correlação com o índice geral da MIA

Correlations					
	Tolerância	MIA1	MIA2	MIA3	Fase Geral de Vida (MI)
MIA1-Conseguir trabalhar de forma independente dos outros tomando as minhas próprias decisões	.927	-			
MIA2-Orientar e desenvolver outros colegas	.804	.254**	-		
MIA3-Exercer influência significativa na organização	.830	.185*	.403**	-	
Fase Geral de Vida (MIA)		.650**	.775**	.739**	-

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Fim da idade adulta (dois itens): “No meu trabalho já provei o que tinha a provar quanto ao meu desempenho e neste momento tenho outros desafios e interesses onde invisto o meu tempo e atenção; No meu trabalho já me sinto a abrandar, como que a antecipar a reforma. (cf., Quadro 3.6.).

Quadro 3.6

Testes de multicolinearidade e correlação com o índice geral da FIA

	Tolerância	FIA1	FIA2	Fase Geral de Vida (FIA)
FIA1-No meu trabalho já provei o que tinha a provar quanto ao meu desempenho. Neste momento tenho outros desafios e interesses onde invisto o meu tempo e atenção.	.801	-		
FIA2-No meu trabalho já me sinto a abrandar, como que a antecipar a reforma.	.801	.446**	-	
Fase Geral de Vida (FIA)		.879**	.819**	-

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Sabedoria - Glünk et al. (2013) e Taylor, Bates & Webster, J. D. (2011) descobriram que tendo em conta a complexidade do construto de sabedoria, a correlação das diversas escalas que se propuseram medir este constructo é bastante baixa, o que levou os autores a optarem pela criação de uma nova escala que inclui os 21 itens com maior índice de correlação entre si. Designaram esta nova escala por *Brief Wisdom Screening Scale* (BWSS).

Assim, medimos a variável sabedoria através da adaptação da escala BWSS (Glünk et al., 2013) para a língua portuguesa. A BWSS parte então da compreensão e análise de três outras escalas de autorrelato de sabedoria. Nomeadamente quatro itens da escala 3D-WS (*Tri-dimensional wisdom scale* de Aldelt, 2003), oito itens da escala SAWS (*Self-Assessed Wisdom Scale* de Webster, 2003) e 9 itens da ASTI (*Adult Self-Transcendence Inventory* de Levenson et al., 2005). No estudo original, a BWSS compreende assim os 21 itens mais correlacionados das três escalas de autorrelato ($\alpha = .87$) e apresenta boa explicabilidade da definição geral de sabedoria ($r = .90$).

A análise fatorial exploratória desta escala evidenciou problemas múltiplos que inviabilizaram uma solução fatorial aceitável. Não obstante, a natureza atórica da escala levou-

nos a considerá-la de forma integral, a exemplo do procedimento de Glünk et al. (2013) pelo que testámos o seu nível de fiabilidade global. O valor obtido de Alfa de Cronbach (.72) replica os resultados que constam no artigo publicado.

Liderança Transformacional – Esta variável foi medida com base na subescala de liderança transformacional de Bass e Avolio (2004) que contém 20 questões. Cada bloco de quatro questões diz respeito a um estilo de liderança transformacional (Carisma atribuído; carisma comportamental; motivação inspiracional; estimulação intelectual; consideração individualizada).

Aquando da realização de uma análise de componentes principais foi necessário retirar numa primeira instância seis itens (“Eu procuro perspetivas diferentes quando estou a resolver um problema”, “Eu invisto tempo a ensinar e a treinar”, “Sacrifico o meu interesse pessoal pelo bem da minha equipa” “Eu faço com que os elementos da minha equipa procurem ver os problemas a partir de diferentes pontos de vista” “Eu ajudo os membros da minha equipa a desenvolverem os seus pontos fortes”, “Eu sugiro novas maneiras de pensar “fora da caixa”, “Sacrifico o meu interesse pessoal pelo bem da minha equipa”, “Eu invisto tempo a ensinar e a treinar”) por estes não atingirem valores de comunalidade aceitáveis (*loadings* inferiores a .50).

Após a retirada de itens que visam garantir a fiabilidade e explicabilidade da escala (KMO = .835; $\chi^2_{(91)}=875.10$; $p < 0,001$, variância explicada = 62.9%) a solução fatorial apresenta apenas quatro das cinco componentes identificadas na literatura: Carisma comportamental (“Eu reexamino pressupostos importantes para questionar se são apropriados”, “Eu enfatizo a importância de partilharmos na equipa um sentido de missão”, “Eu torno claro que é importante ter um forte sentido de propósito/missão”, “Eu converso com a minha equipa sobre os meus valores e crenças mais importantes”, “Eu falo com entusiasmo sobre o que é preciso ser atingido”, “Eu mostro confiança na capacidade da equipa para atingir objetivo”) com um α de Cronbach = 0,813; Carisma atribuído (“Eu incuto orgulho nos outros por estarem associados a mim”, “Eu exibo à minha equipa um sentido de poder e confiança”) com um $r_{sb} = 0,638$; Consideração individualizada (“Eu vejo cada um dos membros da minha equipa como tendo necessidades, capacidades e aspirações próprias”, “Eu ajo de forma a conseguir que o meu grupo me respeite”, “Eu dou muita importância às consequências morais e éticas das minhas decisões”, “Eu trato os outros de forma personalizada em vez de apenas mais um membro do grupo”) apresentando razoável fiabilidade ($\alpha= 0,68$); Motivação Inspiracional (“Eu

falo de maneira otimista sobre o futuro”, “Procuro dar sempre uma visão positiva e motivadora do futuro”) com um $r_{sb} = 0,76$. (cf., Quadro 3.7.)

Quadro 3.7.

Rotação Varimax da Variável Liderança Transformacional

Rotated Component Matrix^a

	Componentes			
	1	2	3	4
Eu enfatizo a importância de partilharmos na equipa um sentido de missão.	.777	.082	.166	.195
Eu torno claro que é importante ter um forte sentido de propósito/missão.	.754	.009	.353	.199
Eu falo com entusiasmo sobre o que é preciso ser atingido.	.679	.110	.300	.194
Eu reexamino pressupostos importantes para questionar se são apropriados.	.644	.236	-.076	-.048
Eu converso com a minha equipa sobre os meus valores e crenças mais importantes.	.565	.198	-.299	.392
Eu mostro confiança na capacidade da equipa para atingir objetivos.	.531	.300	.367	.194
Eu vejo cada um dos membros da minha equipa como tendo necessidades, capacidades e aspirações próprias.	.063	.696	.248	.187
Eu trato os outros de forma personalizada em vez de apenas mais um membro do grupo.	.112	.692	.200	-.157
Eu dou muita importância às consequências morais e éticas das minhas decisões.	.257	.682	-.109	.030
Eu ajo de forma a conseguir que o meu grupo me respeite.	.103	.659	.070	.479
Eu falo de maneira otimista sobre o futuro.	.108	.085	.839	.110
Procuro dar sempre uma visão positiva e motivadora do futuro.	.242	.221	.760	.227
Eu incuto orgulho nos outros por estarem associados a mim.	.148	-.018	.140	.819
Eu exibito à minha equipa um sentido de poder e confiança.	.279	.149	.263	.677

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Capítulo IV – Resultados da análise

O presente capítulo diz respeito à análise e tratamento dos dados obtidos, através do programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Deste modo os resultados seguem a seguinte ordem: Descrição e análise das variáveis em estudo (Idade Cronológica; Idade Funcional; Idade Psicossocial; Fase Geral da Vida; Sabedoria e Liderança Transformacional). De seguida é analisada a relação entre as variáveis em estudo através da tabela de correlações (c.f. tabela). Realização e análise de regressões lineares nas relações previstas pelas hipóteses supramencionadas. Análise e execução de tabelas referentes aos efeitos mediadores previstos anteriormente (H13, H14). Por fim, são assinaladas as hipóteses que se encontram corroboradas empiricamente (c.f. tabela).

4.1. Análise das descritivas

O quadro 4.1. reporta as médias, desvios-padrão e correlações (coeficiente de correlação de Pearson) entre as variáveis gerais deste estudo. Para além disso, mostra que existem variáveis que se encontram correlacionadas e outras que não. Desta se conclui que a idade cronológica ($M= 31.25$, $dp =14.78$) apresenta uma correlação negativa forte com a idade funcional ($r = -.572$, $p<.001$), uma correlação muito forte e positiva com a idade psicossocial ($r = .952$, $p<.001$) e uma correlação positiva e forte com a fase geral de vida ($r = .393$, $p<.001$). Contudo não apresenta correlações significativas nem com a sabedoria ($r = .056$, $p=.478$; H4) nem com a liderança transformacional ($r = .073$, $p=.354$; H8).

Quando nos debruçamos sobre a idade funcional ($M=2.90$, $dp=.69$) apuramos que a mesma se encontra fortemente correlacionada negativamente com a idade psicossocial ($r = -.584$, $p<.001$), correlacionada negativamente com a fase geral de vida ($r = -.147$, $p<.05$), correlacionada positivamente com a sabedoria ($r = .182$, $p<.05$) e fortemente com a liderança transformacional ($r = .214$, $p<.001$).

A idade psicossocial ($M=29.35$, $dp=12.68$) apresenta uma correlação fortemente positiva com a fase geral de vida ($r = .403$, $p<.001$) contudo não se encontra correlacionada nem com a sabedoria ($r = .016$, $p=.924$; H6) nem com a liderança transformacional ($r = -.007$, $p=.838$; H10).

A fase geral de vida ($M=2.88$, $dp=.59$) encontra-se correlacionada positivamente com a sabedoria ($r = .167$, $p<.05$) e fortemente com a liderança transformacional ($r = .256$, $p<.001$).

Por fim, a sabedoria (M=3.43, dp=.40) encontra-se fortemente e positivamente correlacionada com a liderança transformacional ($r = .511, p < .001$) (M=3.81, dp=.52).

Quadro 4.1.

Médias, desvio-padrão e correlações das variáveis gerais

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4	5	6
1 Idade Cronológica	31.25	14.78	-					
2 Idade Funcional	2.90	.69	-.572**	-				
3 Idade Psicossocial	29.35	12.68	.952**	-.584**	-			
4 Fase Geral de Vida	2.88	.59	.393**	-.147*	.403**	-		
5 Sabedoria	3.43	.40	.056	.182*	-.007	.167*	-	
6 Liderança Transformacional	3.81	.52	.073	.214**	.016	.256**	.511**	-

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

Já nas tabelas subsequentes são analisadas as correlações com as componentes da fase geral de vida (IIA; MIA; FIA) e da liderança transformacional (LT – CC; LT – CA; LT -CI; LT- MI) nas restantes variáveis.

Assim sendo, no quadro 4.2. da fase geral de vida a fase IIA (M=3.16, dp=.84) não se encontra correlacionada com a idade cronológica ($r = -.063, p = .417$), a idade funcional ($r = .074, p = .338$) e a idade psicossocial ($r = -.005, p = .945$), todavia existe uma correlação positiva com a sabedoria ($r = .156, p < .05$) e com a liderança transformacional ($r = .180, p < .05$).

A fase MIA (M=3.47, dp=.76) encontra-se correlacionada fortemente e positivamente com a idade cronológica ($r = .241, p < .001$), idade psicossocial ($r = .201, p < .001$), sabedoria ($r = .238, p < .001$) e a liderança transformacional ($r = .365, p < .001$), no entanto não se encontra correlacionada com a idade funcional ($r = -.013, p = .862$).

Por fim, a fase FIA (M=2.01, dp=1.07) encontra-se fortemente e positivamente correlacionada com a idade cronológica ($r = .592, p < .001$) e a idade psicossocial ($r = .529, p < .001$), esta fase encontra-se também fortemente correlacionada com a idade funcional, mas

negativamente ($r = -.292$, $p < .001$) contudo esta não se encontra correlacionada nem com a sabedoria ($r = -.014$, $p = .860$) nem com a liderança transformacional ($r = .024$, $p = .761$).

Quadro 4.2.

Médias, desvio-padrão e correlações das Fases Gerais de Vida

Fase Geral de Vida	Média	DP	1	2	3	4	5	6
4.1 FGV – IIA	3.16	.84	-.063	.074	-.005	.623**	.156*	.180*
4.2 FGV – MIA	3.47	.76	.241**	-.013	.201**	.650**	.238**	.365**
4.3 FGV – FIA	2.01	1.07	.592**	-.292**	.529**	.712**	-.014	.024

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

1 – Idade Cronológica; 2 – Idade Funcional; 3 – Idade Psicossocial;

4 – Fase Geral de Vida; 5 – Sabedoria; 6 – Liderança Transformacional

Deste modo no quadro 4.3. destinada às dimensões da liderança transformacional (c.f. tabela T) podemos aferir que a LT – CC ($M=3.83$, $dp=.63$) não se correlaciona nem com a idade cronológica ($r = .081$, $p=.306$), idade funcional ($r = .071$, $p=.369$) e a idade psicossocial ($r = .022$, $p<.780$) contudo esta correlaciona-se fortemente e positivamente com a fase geral de vida ($r = .228$, $p<.001$) e com a sabedoria ($r = .405$, $p<.001$).

Relativamente à dimensão LT – CA ($M=3.40$, $dp=.87$) esta encontra-se correlacionada positivamente com a idade cronológica ($r = .180$, $p<.05$), idade funcional ($r = .164$, $p<.05$) e fortemente com a sabedoria ($r = .306$, $p<.001$) e a liderança transformacional ($r = .306$, $p<.001$), contudo a idade psicossocial não se encontra correlacionada ($r = .139$, $p=.079$).

A dimensão LT – CI ($M=4.24$, $dp=.54$) não apresenta correlações significativas com a idade cronológica ($r = -.100$, $p=.206$), idade funcional ($r = .108$, $p=.173$), idade psicossocial ($r = -.136$, $p=.085$), fase geral de vida ($r = .086$, $p=.278$). Porém apresenta uma correlação forte e positiva com a sabedoria ($r = .223$, $p<.001$) e com a liderança transformacional ($r = .624$, $p<.001$).

Finalmente, a dimensão da LT – MI ($M=3.79$, $dp=.80$) não se correlaciona com a idade cronológica ($r = 0.000$, $p=.998$), idade psicossocial ($r = -.034$, $p=.668$) e fase geral de vida ($r = .038$, $p=.634$). Todavia, esta encontra-se correlacionada fortemente e positivamente com a idade

funcional ($r = .252, p < .001$), sabedoria ($r = .534, p < .001$) e com a liderança transformacional ($r = .737, p < .001$).

Quadro 4.3

Médias, desvio-padrão e correlações dos estilos de Liderança Transformacional

Liderança Transformacional		Média	DP	1	2	3	4	5	6
6.1	LT – CC	3.83	.63	.081	.071	.022	.228**	.405**	.769**
6.2	LT – CA	3.40	.87	.180*	.164*	.139	.362**	.306**	.783**
6.3	LT – CI	4.24	.54	-.100	.108	-.136	.086	.223**	.624**
6.4	LT – MI	3.79	.80	.000	.252**	-.034	.038	.534**	.737**

** . Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).

1 – Idade Cronológica; 2 – Idade Funcional; 3 – Idade Psicossocial;

4 – Fase Geral de Vida; 5 – Sabedoria; 6 – Liderança Transformacional

4.2. Regressões lineares em estudo

Após descritas as correlações existentes foram realizadas regressões lineares considerando os resultados e as hipóteses estipuladas. A regressão linear pretende aferir se existe uma relação de dependência entre variáveis, isto é, a variável dependente pela variável independente, acrescentado informação sobre quanto a magnitude desta dependência (Field, 2009).

Reportando os dados apresentados na regressão entre a idade cronológica e a idade funcional (H1) podemos assumir que a idade cronológica explica 32% ($R^2_{aj} = .323$) da variação da idade funcional, assumimos ainda que o modelo é adequado ($\beta = -.572$; $F_{(1;175)} = 85.011$; $p < .001$). Deste modo podemos considerar que o aumento da idade cronológica - quanto mais velha uma pessoa for – menos a pessoa considera apresentar boas competências psicológicas e biológicas ($t = -9.200$; $p < .001$).

Relativamente à regressão entre a idade cronológica e a idade psicossocial podemos descrever que a idade cronológica explica 95% ($R^2_a = .952$) da variação da idade psicossocial, acrescentamos ainda que o modelo é adequado ($\beta = .952$; $F_{(1;175)} = 1707.118$; $p < .001$). Assim sendo é possível considerar que o aumento da idade cronológica - quanto mais velha uma pessoa for – mais velha a pessoa se sente, acha que as outras pessoas a consideram tendo em conta a

aparência, comportamento e atitudes para com coisas novas. ($t= 41.317$; $p<.001$). Contudo foi ainda realizado um teste de comparação entre as pessoas com mais de 25 anos cronológicos com as que possuem menos de 25 anos (H2). Desta maneira, foi possível perceber que as pessoas com mais de 25 anos se sentem, se comportam, como sendo mais jovens ($M_{IC}=41.96$ e $M_{IP}=37.60$) e as mais jovens como sendo mais velhas ($M_{IC}=21.46$ e $M_{IP}=21.71$), essa diferença é significativa entre o grupo mais jovem e o grupo mais velho ($t_{(86.06)}=-7.15$, $p<.001$). (cf., Anexo 1 & Anexo 2).

No que concerne a regressão entre a idade cronológica e a fase geral de vida podemos relatar que a idade cronológica explica apx. 15% ($R^2_{aj}=.149$) da variação da fase geral de vida, acrescentamos ainda que o modelo é adequado ($\beta=.393$; $F_{(1;166)}= 3.250$; $p<.001$) (H3).

Na regressão linear da idade funcional e a sabedoria (H5), é possível considerar que a idade funcional explica 2.7% ($R^2_{aj}=.027$) da variação da sabedoria, acrescentamos ainda que o modelo é adequado ($\beta=.182$; $F_{(1;163)}= 5.554$; $p<.05$). Assim sendo é possível considerar que uma pessoa que assume apresentar boas competências psicológicas e biológicas exibe melhores níveis de sabedoria ($t= 2.357$; $p<.001$).

No caso da fase geral de vida na sabedoria (H7), considera-se que a fase geral de vida explica 2.2% ($R^2_a= .022$) da variação da sabedoria, assumimos ainda que o modelo é adequado ($\beta=.167$; $F_{(1;163)}= 4.657$ $p<.05$). Sendo assim, é possível considerar que à medida que uma pessoa evolui de fase de vida melhores níveis de sabedoria possui ($t= 2,158$; $p<.05$).

Já referente à regressão da fase geral de vida IIA na sabedoria (H7.1), considera-se que a FGV – IIA explica apx. 2% ($R^2_{aj}= .018$) da variação da sabedoria, sendo o modelo estatisticamente adequado ($\beta=.156$; $F_{(1;163)}= 4.055$ $p<.05$). Logo, é possível considerar que uma pessoa que se encontre numa fase de idade jovem adulto reporta adquirir melhores níveis de sabedoria ($t= 2,014$; $p<.05$) pese embora o diminuto valor do efeito.

Podemos ainda alegar que a regressão da fase geral de vida FIA na sabedoria (H7.2). não apresenta um modelo adequado ($\beta=-.014$; $F_{(1;163)}= .031$ $p=.860$), deste modo esta fase não apresenta qualquer alteração significativa nos níveis de sabedoria.

Realizámos ainda regressões lineares entre as idades e a liderança transformacional, nomeadamente as idades que se encontravam correlacionadas, isto é, a idade funcional (H9) e a fase geral de vida (H11).

Podemos apontar que na regressão linear da idade funcional na liderança transformacional (H9), a idade funcional explica 4% ($R^2_{aj}=.040$) da variação da liderança

transformacional, com um modelo adequado ($\beta=.214$; $F_{(1;159)}= 7.631$; $p<.05$). Por consequência é possível considerar que uma pessoa que considera apresentar boas competências biológicas e psicológicas tende a usar mais práticas de liderança transformacional ($t= 2.762$; $p<.05$)

Numa segunda instância é possível descrever que a regressão linear da fase geral de vida na liderança transformacional (H11), a fase geral de vida explica 6% ($R^2_{aj}=.060$) da variação da liderança transformacional, com um modelo adequado igualmente ($\beta=.256$; $F_{(1;159)}= 11.162$; $p<.05$). Podemos assim considerar que à medida que uma pessoa transita de fase geral de vida maior é o número de práticas de liderança transformacional ($t= 3.341$; $p=.01$).

Quanto à regressão linear da sabedoria na liderança transformacional (H12) esta explica apx. 26% ($R^2_{aj}=.256$) da variação da liderança transformacional, e com um modelo adequado ($\beta=.511$; $F_{(1;159)}= 56.095$; $p<.001$). Para terminar é possível considerar que o nível de sabedoria de uma pessoa aumenta a liderança transformacional ($t= 7.490$; $p<.001$).

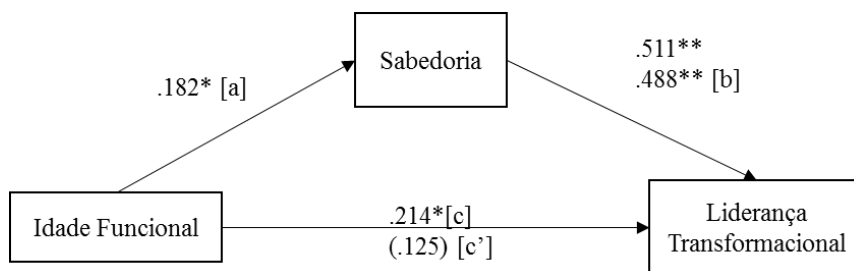
4.3. Mediações em estudo

Após a realização e análise das correlações foi possível apurar quais as relações entre as variáveis que permitem antever uma relação de mediação. Baron e Kenny (1986) assumem que uma variável que atua como mediadora explica a razão do efeito entre uma variável independente e uma variável dependente. Conforme referido, e segundo estes autores, é necessário que se verifiquem três pressupostos: a) a variável independente afecta de maneira significativa a variável mediadora e a variável dependente; b) a variável mediadora, afecta de maneira significativa a variável dependente; c) a variável mediadora, afecta significativamente a relação entre a variável independente e a variável dependente.

Com efeito nos pressupostos apresentados por Baron e Kenny (1986) e com base nas hipóteses pré-definidas testámos duas mediações gerais e seis mediações complementares, isto é, duas mediações em que é visto o efeito total das variáveis conjuntas e quatro derivadas para as dimensões destas variáveis. Assim as mediações gerais partem do papel mediador da variável Sabedoria, no efeito de uma idade específica (idade funcional e fase geral de vida) na liderança transformacional. Enquanto que as mediações do efeito das componentes das variáveis diz respeito ao papel mediador da variável sabedoria na relação entre uma idade própria (idade funcional e fase geral de vida) nas práticas particularizadas da liderança transformacional (LT-CA, LT-CC e LT-MI).

Numa primeira instância começamos por estudar o efeito mediador da variável sabedoria no efeito direto da variável independente (idade funcional) na variável dependente

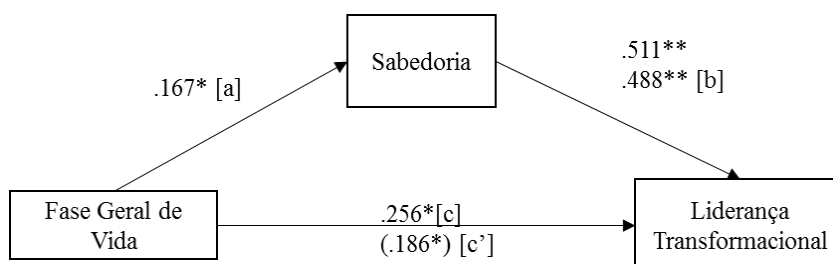
(liderança transformacional). Assim, podemos começar por assumir que este modelo de mediação é estatisticamente significativo ($F_{(2;158)}=3.101, p<.001$) e aponta explicar apx. 27% ($R^2_{aj}=.267$) da variação da liderança transformacional. Através de uma observação dos dados estatísticos o efeito da idade funcional nas práticas de liderança transformacional deixa de ser estatisticamente significativo na presença da sabedoria (Beta=.214, $t=2.762, p<.05$ decresce para Beta=.125, $t=1.816, p=.071$), assim podemos concluir que estamos perante uma mediação total. ($ab=.068, Sobel Z=2.236, p<.05; 95\% IC=.0008, .127$).



Nota: $*p<.001$; $**p<.05$

Figura 4.1. Efeito de mediação da Sabedoria na relação da Idade Funcional na Liderança Transformacional

Numa segunda instância foi estado o efeito mediador da sabedoria na relação entre a fase geral de vida. O modelo de mediação é considerado adequado e significativo ($F_{(2;158)}=32.982, p<.001$) e explica apx. 29% ($R^2_{aj}=.286$) da variação da liderança transformacional. Através da constatação dos dados estatísticos o efeito da fase geral de vida nas práticas de liderança transformacional decresce na presença da variável sabedoria (mediadora), contudo esta continua a ser estatisticamente significativa (Beta=.256, $t=3.341, p<.05$ para Beta=.186, $t=2.749, p<.05$), deste modo conclui-se que estamos perante uma mediação parcial. ($ab=.072, Sobel Z=2.061, p<.05; 95\% IC=.004, .141$).



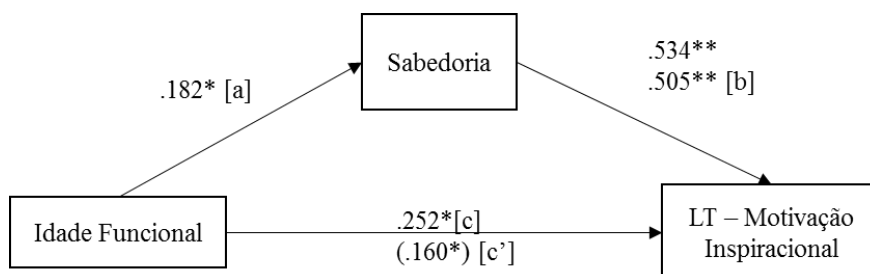
Nota: $*p<.001$; $**p<.05$

Figura 4.2. Efeito de mediação da Sabedoria na relação da Fase Geral de Vida na Liderança Transformacional

Estas duas mediações apresentadas diziam respeito às mediações das variáveis gerais, isto é, a mediação com as dimensões de todas as variáveis na respetiva compósita, todavia foram ainda realizados outros testes de mediação.

Deste modo, foram divididas as mediações em dois grupos para facilitar a compreensão das mesmas, isto é, no grupo primeiro serão apresentados os resultados da variável independente “idade funcional”, mediada pela variável “sabedoria” nas diferentes dimensões da liderança transformacional (LT-MI e LT-CA). O segundo grupo irá apresentar os resultados da “fase geral de vida” como variável independente, a “sabedoria” como mediadora e as diferentes dimensões da liderança transformacional (LT-CA; LT-CC) como variável dependente.

Por consequência o grupo primeiro apresenta duas mediações. Na relação entre a variável idade funcional e o estilo de liderança transformacional de motivação inspiracional (LT-MI) foi testado se existe um efeito por parte da mediadora sabedoria. Podemos começar por aferir que o modelo de mediação é significativo ($F_{(2;158)} = 35,495, p < .001$) e explica 30% ($R^2_{aj} = .301$) da variação do estilo de liderança transformacional de motivação inspiracional. A observação dos dados estatísticos permite considerar que o bem-estar psicológico e biológico permite a partilha de objetivos e estratégias do líder no subordinado, contudo na presença da variável de sabedoria (mediadora) a relação direta da VI na VD decresce, mas mantém-se estatisticamente significativa (Beta=.252, $t=3.280, p=.001$ para Beta=.160, $t=2.375, p<.05$), deste modo conclui-se que estamos perante uma mediação parcial. ($ab=.072, Sobel Z=2.061, p<.05; 95\% IC=-.004, .141$).



Nota: * $p < .001$; ** $p < .05$

Figura 4.3. Efeito de mediação da Sabedoria na relação da Idade Funcional na Liderança Transformacional- Motivação Inspiracional

A restante mediação do grupo primeiro diz respeito à relação mediada pela sabedoria da idade funcional no estilo de liderança transformacional de Carisma Atributo. O efeito da

sabedoria como mediadora foi estudada na relação entre a variável idade funcional no estilo de liderança transformacional – carisma atributo. Aferiu-se que o modelo de mediação é significativo ($F_{(2;158)}= 9.332, p<.001$) e elucida 9% ($R^2_{aj}=.094$) da variação do estilo de liderança transformacional - carisma atributo. Estes dados estatísticos permitem elucidar que as competências psicológicas e biológico permitem que o líder demonstre confiança aos subordinados, contudo com o aparecimento da variável mediadora (sabedoria) a relação direta da VI na VD deixa de ser significativa estatisticamente (Beta=.164, $t=2.098, p<.05$ para Beta=.112, $t=1.465, p=.145$), assim podemos assumir que existe uma mediação total. ($ab=.066$, Sobel $Z=1.993, p<.05$; 95% IC=.001, .131).

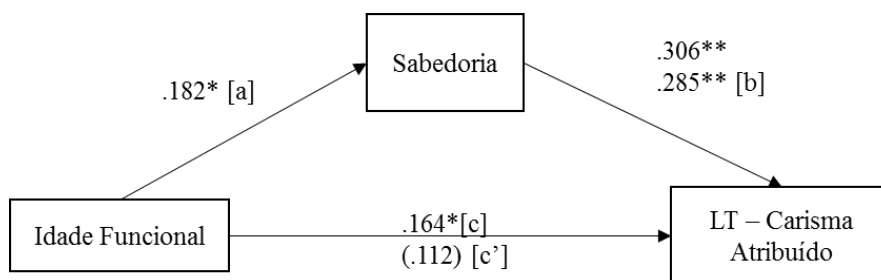


Figura 4.4. Efeito de mediação da Sabedoria na relação da Idade Funcional na Liderança Transformacional – Carisma Atribuído

Nota: * $p<.001$; ** $p<.05$

Referindo-me agora ao segundo grupo, este estuda a relação da variável independente da fase geral de vida, mediada pela sabedoria, na variável dependente que são as dimensões da liderança transformacional (LT-CA; LT-CC).

Podemos assumir que o primeiro modelo de mediação da fase geral de vida, mediado pela sabedoria no estilo carisma atribuído da liderança transformacional é um modelo adequado ($F_{(2;158)}= 19.318, p<.001$) e explicou apx. 19% ($R^2_{aj}=.186$) da variação do estilo de liderança transformacional- carisma atribuído. A estatística dos dados elucida que a fase geral de vida em que uma pessoa se encontra permite que um líder passe por uma pessoa mais confiável pelos seus subordinados, contudo assim que introduzimos a variável mediadora (sabedoria) a relação direta da FGV na LT-CA decresce significativamente (Beta=.362, $t=4.897, p<.001$ para Beta=.324, $t=4.500, p<.001$), deste modo podemos assumir que esta mediação é apenas parcial. ($ab=.064$, Sobel $Z=1.843, p<.05$; 95% IC=-.001, .131)

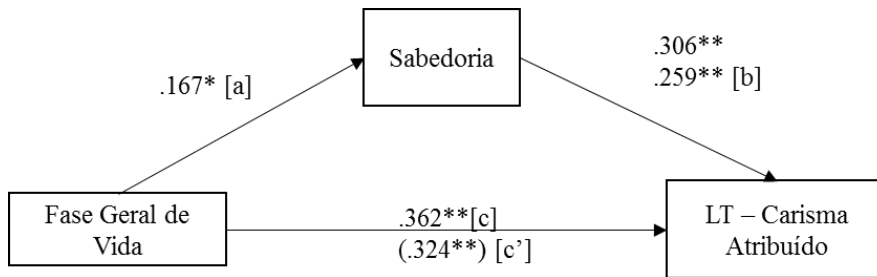


Figura 4.5 Efeito de mediação da Sabedoria na relação da Fase Geral de Vida na Liderança Transformacional – Carisma Atribuído

Nota: * $p < .001$; ** $p < .05$

O segundo modelo estudado no segundo grupo diz respeito à mediação da sabedoria na relação da fase geral de vida no estilo de liderança transformacional de carisma comportamental. Primeiramente podemos considerar que este modelo é adequadamente ($F_{(2;158)} = 18.886$, $p < .001$) e explica 18% ($R^2_{aj} = .183$) da variação do estilo de liderança transformacional - carisma comportamental. Estatisticamente os dados demonstram que a fase geral de vida em que uma pessoa está permite que desenvolva um estilo de liderança que permita passar aos seus subordinados um sentido de missão e valores éticos. Todavia o aparecimento da variável mediadora (sabedoria) torna a relação direta da FGV na LT-CC menor estatisticamente (Beta=.228, $t=2.956$, $p < .05$ para Beta=.173, $t=2.394$, $p < .05$), sendo assim consideramos que apenas existe uma mediação parcial. ($ab = .069$, Sobel $Z = 1.991$, $p < .05$; 95% IC=.001, .134).

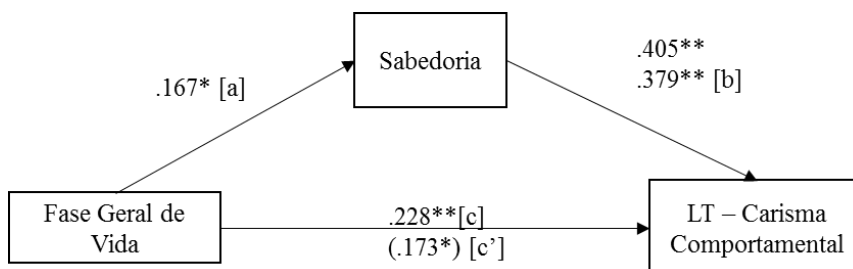


Figura 4.6 Efeito de mediação da Sabedoria na relação da Fase Geral de Vida na Liderança Transformacional – Carisma Comportamental

Nota: * $p < .001$; ** $p < .05$

4.4. Teste de hipóteses

Em tom de término, este ponto dos resultados faz um apanhado da comparação dos resultados com as hipóteses estipuladas anteriormente. Deste modo apresentamos uma tabela onde se pode verificar que as hipóteses principais corroboradas foram a H1, H2, H3, H4, H5, H7, H8, H9, H11, H12, H13, e H14, sendo que foram ainda apoiadas as hipóteses secundárias H7.1, H7.2,

H13.2, H14.1, H14.2. Sendo assim, existiram duas hipóteses gerais que não foram confirmadas (H6 e H10) e oito hipóteses secundárias (H7.2, H13.1, H13.3, H13.5, H14.3, H14.4, e H14.5).

Quadro 4.4.

Médias, desvio-padrão e correlações das Fases Gerais de Vida

		✓ / ✗
H1	A idade cronológica encontra-se negativamente correlacionada com a idade funcional.	✓
H2	As pessoas com idade cronológica superior aos 25 nos consideram-se mais jovens e as pessoas inferiores como mais velhas.	✓
H3	A idade cronológica encontra-se correlacionada positivamente com a fase geral de vida.	✓
H4	A idade cronológica não esteja associada à sabedoria.	✓
H5	A idade funcional está associada positivamente à sabedoria.	✓
H6	O aumento da idade psicossocial diminui as competências cognitivas e por isso a sabedoria.	✗
H7	A Fase Geral de Vida está associada positivamente à sabedoria.	✓
H7.1	A Fase Geral de Vida (IIA) aumenta a sabedoria.	✓
H7.2	A Fase Geral de Vida (FIA) diminui a sabedoria.	✗
H8	A Idade Cronológica não apresenta efeito na Liderança Transformacional.	✓
H9	A Idade Funcional associada positivamente à Liderança Transformacional.	✓
H10	A Idade Psicossocial está associada positivamente à Liderança Transformacional.	✗
H11	A Fase Geral de Vida está associada positivamente à Liderança Transformacional.	✓
H12	A sabedoria está associada positivamente à Liderança Transformacional.	✓
H13	A Sabedoria medeia a relação entre a Idade Funcional e a Liderança Transformacional.	✓

H13.1	A Sabedoria medeia a relação entre a Idade Funcional e a Liderança Transformacional – Carisma Comportamental	✘
H13.2	A Sabedoria medeia a relação entre a Idade Funcional e a Liderança Transformacional – Carisma Atribuído	✓
H13.3	A Sabedoria medeia a relação entre a Idade Funcional e a Liderança Transformacional – Consideração Individualizada	✘
H13.4	A Sabedoria medeia a relação entre a Idade Funcional e a Liderança Transformacional – Motivação inspiracional	✓
H13.5	A Sabedoria medeia a relação entre a Idade Funcional e a Liderança Transformacional – Estimulação intelectual	✘
H14	A Sabedoria medeia a relação entre a Fase Geral de Vida e a Liderança Transformacional.	✓
H14.1	A Sabedoria medeia a relação entre a Fase Geral de Vida e a Liderança Transformacional – Carisma comportamental	✓
H14.2	A Sabedoria medeia a relação entre a Fase Geral de Vida e a Liderança Transformacional – Carisma atribuído	✓
H14.3	A Sabedoria medeia a relação entre a Fase Geral de Vida e a Liderança Transformacional – Consideração Individualizada	✘
H14.4	A Sabedoria medeia a relação entre a Fase Geral de Vida e a Liderança Transformacional – Motivação inspiracional	✘
H14.5	A Sabedoria medeia a relação entre a Fase Geral de Vida e a Liderança Transformacional – Estimulação intelectual	✘

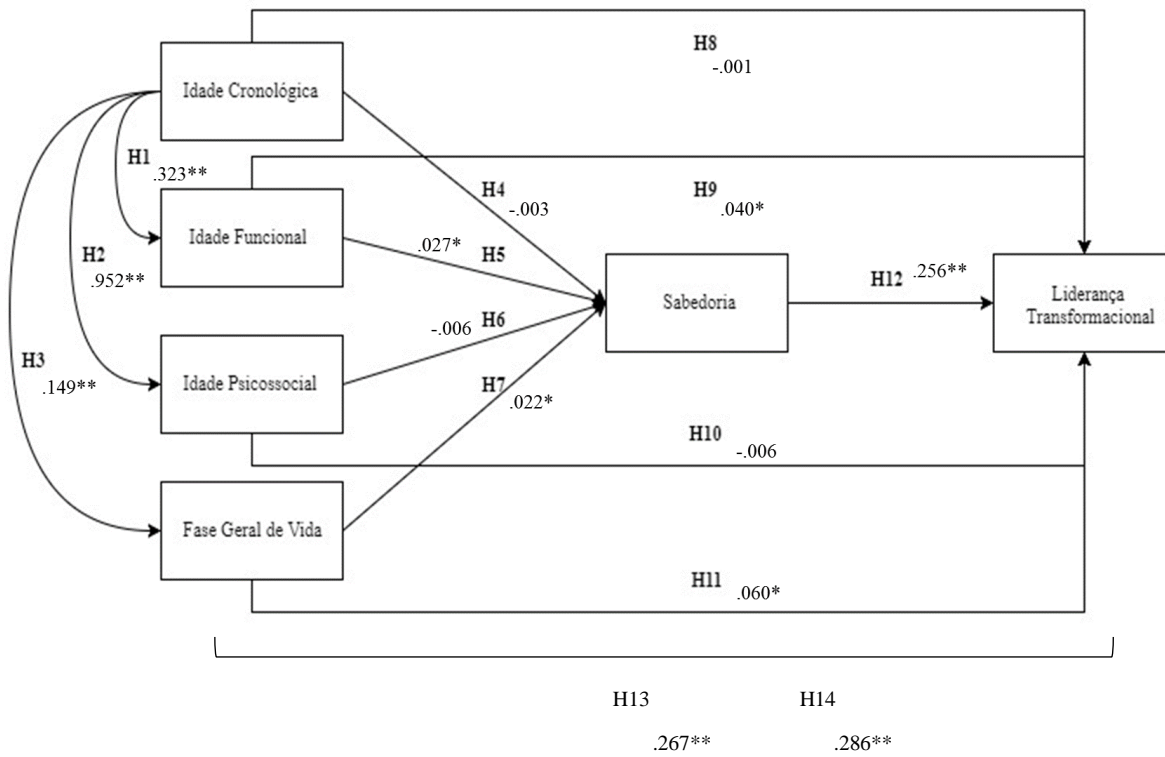


Figura 4.7 Modelo de investigação com os efeitos significativos das hipóteses.

Capítulo V – Discussão e Conclusão

Este capítulo tem por fim confrontar a informação encontrada na pesquisa literária realizada com os resultados encontrados no estudo. Numa primeira instância visa esclarecer o teste de hipóteses apresentado no capítulo anterior, clarificando as que foram corroboradas com as infirmadas, o que não foi de encontro ao previsto e, por fim, o que o estudo vem acrescentar à investigação nestas temáticas. Termina então com o reconhecimento das limitações na realização do estudo e ainda sugestões para estudos futuros.

Este estudo teve por objetivo questionar a relevância que o senso comum atribui à idade cronológica, sendo que ainda existe uma grande abundância de pessoas que assume que a sabedoria está na idade que a pessoa apresenta, e não nos conhecimentos que esta pode ou não ter desenvolvido com o passar dos tempos (mais adequadamente, com a experiência de vida). Numa segunda instância afigurou-se importante compreender afinal o que é relevante para se desenvolver uma prática de liderança eficaz, uma vez que a idade cronológica é inúmeras vezes imposta por leis (e.g, Presidente da República) e regras organizacionais (e.g, Cargos de chefia numa organização).

A análise à idade cronológica permitiu apurar que é preditora de alguns aspetos, nomeadamente, dos outros tipos de idade. Esclarecendo, a idade cronológica demonstrou efeitos de predição das restantes idades em estudo (idade funcional, idade psicossocial e fase geral de vida) como tinha sido previsto por Demerouti, Peeters e Heijden (2012) e Sternberg (2005). Contudo também esta pode ser não mais que uma mera variável irrelevante quando tentada ligar com as variáveis de sabedoria e liderança transformacional (Webster, 2003;2007; Zacher, Rosing & Frese, 2011). Deste modo, inicialmente procurámos perceber o porquê desta ligação com as outras idades, mas em contrapartida a não relação com a sabedoria e/ou a liderança transformacional.

Relativamente à primeira relação encontrada podemos considerar que a idade cronológica pode realmente causar impacto na idade funcional (Hipótese 1), ou seja, afeta negativamente os processos cognitivos e de estado de saúde subjetivos de uma pessoa. Este resultado converge com Warr (2001) e Fontaine (2000) ao proporem que as pessoas tendem a perder capacidade de memória, aprendizagem, processamento de informação, o nível de energia e ainda o nível de saúde. Esta debilitações associadas à idade podem ocorrer por razões orgânicas (Cancela, 2007).

A idade psicossocial apresentou-se fortemente ligada à cronológica, isto é, a autopercepção de idade que uma pessoa tem sobre si, e sobre o que a sociedade tem de si, é muito semelhante à real (Barak, 2009). Contudo, esta quando analisada a fundo, permitiu reparar que existe uma diferença significativa à medida que o tempo passa, já que os resultados demonstram que as pessoas efetivamente mais velhas ($IC > 25$ anos) apresentam uma autopercepção geral mais baixa que a real, e as pessoas mais novas ($IC \leq 25$ anos) apresentam uma autopercepção geral mais alta que a real (Kunze, Raes & Bruch, 2015). Estes resultados permitiram corroborar a hipótese 2, sendo que a principal causa pode decorrer de possíveis discriminações etárias que possam existir tal como Fula, Amaral, e Abraão (2012) referem.

A fase geral de vida (Demerouti, Peeters & Heijden, 2012), parte da junção da fase de vida (Levinson, 1977) com a fase de carreira (Super, 1957). Ambas apresentam intervalos de idade para determinar cada uma das fases. Assim, é expectável que o aumento da idade cronológica prediga também o aumento da fase geral de vida. Esta hipótese (H3) vem reforçar que a definição entre intervalos de idade não é descabida uma vez que, por norma, as pessoas tendem a ajustar-se ao percurso definido pela sociedade (Agudo, 2008). Deste modo podemos assumir que são as pessoas mais jovens que se encontram na fase geral de vida mais iniciais, e as mais velhas em fases mais finais. Assim, como era expectável, são os mais jovens que passam mais por mudanças de carreira, trocas de casas, mudança de parceiros, exploração do seu percurso profissional. Enquanto que os de meia idade apresentam maior manutenção do posto de trabalho, estabilidade financeira, autonomia, responsabilidade por terceiros. Por último as pessoas mais velhas são aquelas que se encontram mais a desacelerar em termos profissionais (Demerouti, Peeters & Heijden, 2012).

Quanto à hipótese 4, podemos considerar que a idade cronológica não apresenta nenhuma associação com a sabedoria, assim sugerindo que à medida que a idade cronológica aumenta, a sua capacidade de compreender situações, refletir e de desenvolver estratégias de *coping* podem melhorar, piorar ou manter-se. Sternberg (2005) defende que se uma pessoa viver isolada, ou seja, com carência de contacto com os outros, e ainda de desenvolvimento de conhecimentos básicos, pode falhar no desenvolvimento da sabedoria. No fundo, isto esclarece por que razão o aumento da idade cronológica não prediz a aquisição destas competências, mas sim o que está por trás do aumento dos anos de vida (e.g, escolaridade, relações sociais, carreiras profissionais).

A idade funcional apresentou um efeito significativo na sabedoria (H5). Como era expectável por Glück, Bluck, Baron e McAdams (2005), as pessoas que apresentam melhores

desempenhos nas tarefas do dia a dia derivados dos processos cognitivos, níveis de saúde e níveis de energia superior são claramente pessoas que apresentam melhores níveis de sabedoria, uma vez que os processos cognitivos estão mais desenvolvidos e com isso é normal que reflitam e recordem melhor sobre as situações que ocorrem.

A idade psicossocial não apresentou qualquer associação com a sabedoria (H6), sendo que não existe relação com a idade com que a pessoa se vê e pensa que os outros a veem nas práticas de reflexão sobre acontecimentos e a sua auto compreensão do que sente. Uma vez que o questionário foi respondido pelo próprio a sua auto percepção sobre o que os outros pensam, pode não ser a mais correta. (Maercker & Zoellner, 2004)

A fase geral de vida apresentou um efeito relevante e significativo na sabedoria, corroborando assim a hipótese 7. Como apresentado por Ardelt e Jacobs (2009) a sabedoria pode desenvolver-se devido a alterações ao longo das fases geral de vida, tanto a nível profissional como a nível pessoal. Esta relação era expectável uma vez que com o aumento das interações interpessoais as pessoas ficam mais vezes perante situações de desconforto que lhes permite desenvolver mais facilmente reações de *coping*, criar empatia, e de se desafiar ao ponto de querer experimentar coisas novas (Webster, 2003).

Foram ainda testadas duas hipóteses auxiliares para esta hipótese de maneira a testar a abordagem defendida por Wink e Helson (1997) sobre o desenvolvimento da sabedoria em fases gerais de vida (IIA) e diminuição em fases de (FIA). Apenas a hipótese H7.1 foi corroborada (pela correlação positiva com a sabedoria), contudo a FIA não apresenta qualquer tipo de ligação, portanto não podemos prever se esta aumenta ou diminui o nível de sabedoria.

A hipótese 8 foi corroborada e visou testar em que medida a idade é uma variável preditiva da liderança transformacional. Uma vez que esta não apresenta efeito nas práticas de liderança transformacional, podemos concluir que não é uma preditora. Uma possível razão para a não existência de relação entre estas duas variáveis pode ser porque os líderes transformacionais estão orientados para a mudança e que com o passar dos anos as pessoas tendem a apresentar menos orientação para a mudança e pré-disposição para correr riscos (Rosing & Jungmann, 2015).

Já no que concerne a hipótese 9, a idade funcional parece ser um preditor da liderança transformacional. Como defendido por McKenna, Rooney e Boal (2009), a vertente cognitiva é uma das características que se encontra no cerne de uma liderança eficaz, ou seja, é expectável que um líder seja capaz de aprender, compreender e refletir, sendo que grande parte destas componentes

se encontram abrangidas na avaliação da idade funcional é normal que o aumento que a existência dessas competências também aumente significativamente as práticas de uma liderança transformacional (Boal e Hooijberg, 2001).

Por análise aos resultados obtidos na hipótese 10 podemos concluir que não são os anos que a pessoa sente que tem e pensa que os outros lhe atribuem que predizem um estilo de liderança transformacional. Zebrowitz e Montepare (2005) afirmam que traços físicos mais jovens tendem a ser entendidos como sinais de que as pessoas são mais incompetentes em termos profissionais e piores líderes. Contudo, uma razão para que esta hipótese tenha sido infirmada pode estar na recolha de dados, isto é, estas questões foram respondidas por autorrelato sobre a opinião dos outros sobre si. Maercker e Zoellner (2004) afirma que as pessoas nem sempre são boas a descreverem o que os outros pensam delas (neste caso a idade que elas têm em termos de aparência, comportamento e perante coisas novas).

A análise da hipótese 11 permitiu apurar que a fase geral de vida em que uma pessoa se encontra é um bom indicador para se ser um líder transformacional. Giri e Santra (2010) e Allen e Wergin (2008) confirmaram a existência dessa relação assumindo mesmo que os estilos de liderança preferidos podem diferir tendo em conta a fase em que a pessoa se encontra.

A hipótese 12 foi corroborada e reflete o impacto da sabedoria na liderança transformacional. As competências de uma pessoa sábia são bastante relevantes para a liderança transformacional, isto é, o ato de refletir sobre os acontecimentos, estar capaz de experimentar uma visão diferente das coisas são competências de um líder transformacional uma vez que para eles consciencializarem os seus subordinados devem mostrar empatia por eles. Esta hipótese vai ao encontro dos estudos de Baltes e Staudinger (2000), que consideram que os líderes quando são sábios apresentam melhores níveis de discernimento sobre as suas escolhas e sobre as dos outros.

Podemos considerar que a hipótese 13 foi corroborada, assumindo ainda que existe uma mediação total por parte da sabedoria na relação entre a idade funcional e a liderança transformacional. Deste modo, é possível identificar que o efeito direto que existia da idade funcional nas práticas gerais de liderança transformacional é totalmente explicado pela sabedoria. Ou seja, todo o papel que a idade funcional explicava na liderança transformacional devia-se possivelmente aos processos cognitivos (Glück, Bluck, Baron & McAdams, 2005; Boal & Hooijberg, 2001) uma vez que são estes que criam a ligação da idade funcional com a sabedoria. Relativamente às hipóteses secundárias podemos considerar que o efeito mediador da sabedoria só

ocorre nas relações da idade funcional nos estilos de carisma atributo e de motivação inspiracional (H13.2 e H13.4) da liderança transformacional. No caso do LT-CA com o aparecimento da sabedoria esta passa a explicar toda a relação (mediação total) entre a idade funcional e a LT-CA, deste modo podemos presumir que é nas vertentes cognitivas que os líderes demonstram confiança nos seus subordinados (Northouse, 2015). No caso da LT-MI a mediação que ocorre é de carácter parcial, ou seja, mesmo com o aparecimento da sabedoria a mediar a relação existe um efeito direto da idade funcional na LT-MI. Podemos extrapolar que a partilha de objetivos, clarificação de estratégias e compreensão geral (Govindji, 2014) pode estar explicada por uma vertente da sabedoria, contudo fica por explicar em que é que se sustenta a ligação direta. Por não ter sido encontrada literatura que sustente estas diferenças entre os estilos de liderança transformacional poderão ser alvo de estudo futuro. A H13.5 não foi estudada porque na validação da escala foi retirada por não demonstrar ser consistente.

A hipótese 14 foi corroborada demonstrando que existe um efeito mediador da sabedoria na relação entre a fase geral de vida e a liderança transformacional. Contudo, esta mediação é apenas parcial, ou seja, co-existe com uma razão explicada pelo efeito direto. A fase de vida, acarreta consigo também varias de transições (Levinson, 1977), assim o percurso de vida pode ter proporcionado um maior número de momentos em que a pessoa tenha desenvolvido competências de *coping*, competências de reflexão sobre estes e empatia por outros (Glünk et al., 2013). Todavia fica por explicar qual a razão do efeito direto, que surgir uma vez que um líder transformacional apresenta uma grande capacidade de mudança e possivelmente desenvolve a capacidade de se moldar devido às transições que o contexto exige.

As hipóteses secundárias desta mediação visam averiguar que estilos na fase de geral de vida são mais relevantes. Deste modo, apenas as hipóteses 14.1 e 14.2 foram confirmadas. Assim os estilos de liderança transformacional em causa são os de carisma (atribuído e comportamental), deste modo podemos considerar que o que deve estar em causa é o aumento de transmissão de confiança aos outros e o sentido de missão que existe. Assim, podemos extrapolar que o desenvolvimento da vida requer a demonstração de confiança noutras pessoas e das outras pessoas em nós, esta ocorre tanto a nível pessoal como profissional.

5.1. Limitações e Estudos Futuros

Foram encontradas algumas limitações a este estudo que podem vir a ser contornadas em estudos futuros. Podemos começar pela temática em si. Como referido ao longo da revisão de literatura encontramos inúmeras inconsistências na definição de conceitos, uma vez que existem conceitos demasiado complexos e com definições distintas, nomeadamente a variável da sabedoria. Assim, poderão ser realizados mais estudos sobre esta temática de maneira a tentar compreender e definir melhor a mesma de uma maneira geral.

A baixa quantidade e qualidade das escalas existentes para medir os construtos levou à escolha de algumas escalas menos corretas que podem ter enviesado o estudo. A amostra é também um aspeto a ter em conta, já que, quando se estuda idade não é aconselhável que a mesma apresente uma idade cronológica demasiado jovem ($M=29.56$, $dp=14.43$). É aconselhável uma replicação do estudo para uma amostra com uma idade cronológica média superior tendo em conta que a maior magnitude dos efeitos poderá ocorrer em faixas etárias maiores.

Uma outra limitação foi o não aparecimento do bloco de questões referente às informações sociodemográficas (sexo, habilitações académicas, estado civil, nacionalidade, zona de residência). Este problema impediu-nos de caracterizar melhor a nossa amostra e de encontrar algum aspeto diferenciador nas variáveis em estudo. Recomenda-se então que se realizem mais estudos em que incluam informação sobre o sexo uma vez que poderá existir uma relação da sabedoria (Weber, 2003) e da liderança transformacional (Eagly, Johannesen-Schmidt & Engen, 2003 citado por Zacher, Rosing & Frese, 2011) com esta variável.

Alguns investigadores debatem a validade dos questionários de autorrelato constantemente, já que, embora este modo de recolha de dado seja o mais fácil na recolha de dados muitas das vezes as respostas acabam por virem distorcidas (Maercker & Zoellner, 2004). Na verdade a crítica às medidas de autorrelato poderão ter fundamento no caso da medida da sabedoria já que, segundo Freund & Kasten (2012 citado por Govindji, 2014) a maioria das pessoas não boas juízas de si próprias.

5.2. Conclusão

Em tom de dupla confirmação, podemos responder à nossa questão inicial “Afinal, a idade cronológica é preditiva ou vazia?”, a resposta na verdade é que a idade é moldável ao que se estuda sendo que consegue ser uma variável preditiva, mas também meramente irrelevante.

Podemos então chegar a uma conclusão final que sugere que a idade cronológica por si só não pode ser um critério suficiente para a escolha de alguém para uma posição de liderança, demonstrando que esta é meramente informativa e no máximo permite prever em que idades é que a pessoa se encontra melhor a nível biológico e psicológico.

A sabedoria demonstrou ser uma mais valia para o desenvolvimento de práticas de liderança transformacional. No fundo um bom líder apresenta bons níveis de empatia para com os subordinados e reflete sobre as coisas de maneira a agir mais sabiamente. O seu percurso de vida, a sua relação para com os outros e o seu estado laboral podem também ajudar bastante numa liderança eficaz. Ainda é relevante reforçar que o desempenho que uma pessoa apresenta tendo em conta as suas competências cognitivas e o seu bem-estar físico é também relevante para um líder focado na compreensão do problema. Contudo, o número de anos que ela apresenta não faz dela melhor ou pior líder.

Desta maneira, julgamos ter contribuído para desmistificar a relevância insustentável que as pessoas atribuem à idade cronológica sendo que esta não traz garantidamente consigo a sabedoria nem as melhores práticas de liderança. A relevância deste estudo encontra-se em reduzir o número de preconceitos da sociedade sobre o real impacto da idade cronológica e com isto estimular a criação de outros critérios de avaliação e aceitação tornando talvez a idade cronológica da pessoa numa variável necessária, mas não suficiente.

Referências

- Achenbaum, W. A., & Orwoll, L. (1991). Becoming wise: A psycho-gerontological interpretation of the Book of Job. *The International Journal of Aging and Human Development*, 32(1), 21-39.
- Adler, S., & Aranya, N. (1984). A comparison of the work needs, attitudes, and preferences of professional accountants at different career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 25(1), 45-57.
- Agudo, V. R. C. (2008). *A transição para a idade adulta e os seus marcos: que efeito na sintomatologia depressiva?* (Dissertação de Doutoramento). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa
- Aldwin, C. (2009). Gender and wisdom: A brief overview. *Research in Human Development*, 6, 1-8.
- Allen, S. J., & Wergin, J. F. (2008). Leadership and adult development theories: Overviews and overlaps. *Leadership Review*, Vol. 9, pp. 3-19
- Allman, B. L., & Rice, C. L. (2002). Neuromuscular fatigue and aging: central and peripheral factors. *Muscle & nerve*, 25(6), 785-796.
- Ardelt, M. (2011). Wisdom, age and well-being, In K. Warner Schaie & S. L. Willis, (Eds.), *Handbook of the Psychology of Aging*. London: Academic Press, Elsevier.
- Ardelt, M. (2010). Are older adults wiser than college students? A comparison of two age cohorts. *Journal of Adult Development*, 17(4), 193-207.
- Ardelt, M. (2003). Empirical assessment of a three-dimensional wisdom scale. *Research on aging*, 25(3), 275-324.
- Ardelt, M. (2000). Antecedents and effects of wisdom in old age: A longitudinal perspective on aging well. *Research on aging*, 22(4), 360-394.
- Ardelt, M., & Jacobs, S. (2009). Wisdom, integrity, and life satisfaction in very old age. *Handbook of research on adult learning and development*, 732-76.
- Avlund, K. (2010). Fatigue in older adults: an early indicator of the aging process?. *Aging clinical and experimental research*, 22(2), 100-115.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Barrett, G. V., & Sterns, H. L. (1984). Alternatives to age for assessing occupational performance capacity. *Experimental aging research*, 10(2), 101-105.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European industrial training*, 15(4).
- Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (2000). Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to orchestrate mind and virtue toward excellence. *American psychologist*, 55(1), 122.

- Baltes, P.B., Staudinger, U.M., Maercker, A., & Smith, J. (1995). People nominated as wise: A comparative study of wisdom-related knowledge. *Psychology and Aging*, 10, 155-166.
- Barak, B. (2009). Age identity: A cross-cultural global approach. *International Journal of Behavioral Development*, 33, 2–11. <http://dx.doi.org/1.1177/0165025408099485>
- Barak, B., & Stern, B. (1986). Subjective age correlates: A research note. *The Gerontologist*, 26, 571–578. <http://dx.doi.org/1.1093/geront/26.5.571>
- Barbuto, J. E., Fritz, S. M., Matkin, G. S., & Marx, D. B. (2007). Effects of gender, education, and age upon leaders' use of influence tactics and full range leadership behaviors. *Sex Roles*, 56(1-2), 71-83.
- Barnes-Farrell, J. L., & Petery, G. A. (2017). The Moderating Role of Employment Status and Gender on Relationships Between Psychological Age and Health: A Two-Wave Cross-Lagged Panel Analysis of Data From the Health and Retirement Study. *Work, Aging and Retirement*.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17, 541-555.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*, 14(5). ISO 690
- Birren, J. E., & Fisher, L. M. (1990). 14 The elements of wisdom: overview and integration. *Wisdom: Its nature, origins, and development*, 317.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11, 515–549.
- Brown, D. (2002). *Career choice and development*. John Wiley & Sons.
- Brownlow, S. (1992). Seeing is believing: Facial appearance, credibility, and attitude change. *Journal of Nonverbal Behavior*, 16, 101-115.
- Burns, J. M. (1978). *leadership*. NY.
- Cancela, D. M. G. (2007). O processo de envelhecimento. *Psicologia*, 15.
- Carter, B. E., & McGoldrick, M. E. (1988). *The changing family life cycle: A framework for family therapy*. Gardner Press.
- Chang, E. (2005), "Employees' overall perception of HRM effectiveness", *Human Relations*, Vol. 58 No. 4, pp. 523-44.
- Cleveland, J.N. and McFarlane Shore, L. (1992), "Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77 No. 4, pp. 469-84.

- Coltman, T., Devinney, T. M., Midgley, D. F., & Venaik, S. (2008). Formative versus reflective measurement models: Two applications of formative measurement. *Journal of Business Research*, 61(12), 1250-1262.
- Corp, I. B. M. (2013). IBM SPSS statistics for windows, version 22.. Armonk, NY: IBM Corp.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Leadership: Past, present, and future. *The nature of leadership*, 2.
- De Grip, A., Van Smoorenburg, M. and Borghans, L. (1997), The Dutch Observatory on Employment and Training, ROA-W-1997/2E, *Research Centre for Education and the Labour Market*, Maastricht.
- Demerouti, E., Peeters, M. C., & Heijden, B. I. (2012). Work–family interface from a life and career stage perspective: The role of demands and resources. *International Journal of Psychology*, 47(4), 241-258.
- Dey, T. (2012). Wisdom and Leadership: A Conceptual Study on the Link Between the Two Literatures. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(3).
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263-282.
- Dittmann-Kohli, F., & Baltes, P. B. (1990). Toward a neofunctionalist conception of adult intellectual development: Wisdom as a prototypical case of intellectual growth. Higher stages of human development: Perspectives on adult growth, 54-78.
- Erikson, E. H. (1958). *Young man Luther*. New York: Norton.
- Erikson, E. H. (1963). *Childhood and society* (2nd ed.). New York: W. W. Norton.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Sage publications.
- Fontaine, R., & de Almeida, J. N. (2000). Psicologia do envelhecimento.
- Fula, A., Amaral, V., & Abraão, A. (2012). Que idade tem o trabalhador mais velho? Um contributo para a definição do conceito de trabalhador mais velho. *Análise Psicológica*, 30(3), 285-30.
- Galambos, N. L., Turner, P. K., & Tilton-Weaver, L. C. (2005). Chronological and subjective age in emerging adulthood: The crossover effect. *Journal of adolescent research*, 20(5), 538-556.
- Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., & Herma, J. L. (1951). *Occupational choice*. New York.
- Giri, V. N., & Santra, T. (2010). Effects of Job Experience, Career Stage, and Hierarchy on Leadership Style. *Singapore Management Review*, 32(1), 85-93
- Glück, J., Bluck, S., Baron, J., & McAdams, D. P. (2005). The wisdom of experience: Autobiographical narratives across adulthood. *International Journal Of Behavioral Development*, 29(3), 197-208. doi:1.1080/01650250444000504
- Glück, J., König, S., Naschenweng, K., Redzanowski, U., Dorner, L., Straßer, I., & Wiedermann, W. (2013). How to measure wisdom: Content, reliability, and validity of five measures. *Frontiers in psychology*, 4.

- Govindji, R. (2014). The role of wisdom in organisational leadership (Doctoral dissertation). Aston University, Birmingham.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 22–41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.09.006>
- Herman, S., Gish, M., Rosenblum, R., & Herman, M. (2017). Effects of RN Age and Experience on Transformational Leadership Practices. *The Journal Of Nursing Administration*, 47(6), 327-337. doi:1.1097/NNA.0000000000000488
- Hess, T. M., Birren, J. E., & Schaie, K. W. (2006). Attitudes toward aging and their effects on behavior. *Handbook of the psychology of aging*, 6, 379-406.
- Hess, T. M., O'Brien, E. L., Voss, P., Kornadt, A. E., Rothermund, K., Fung, H. H., & Popham, L. E. (2017). Context influences on the relationship between views of aging and subjective age: The moderating role of culture and domain of functioning. *Psychology And Aging*, 32(5), 419-431. doi:1.1037/pag0000181
- House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. *Working Paper Series*, 77, 76-06.
- Hui, C. H., & Yee, C. (1994). The shortened Individualism-collectivism scale: its relationship to demographic and work-related variables. *Journal of Research in Personality*, 28(4), 409-424.
- Jones, C. A. (2005). Wisdom paradigms for the enhancement of ethical and profitable business practices. *Journal of Business Ethics*, 57(4), 363-375.
- Jordan, J. (2005) The quest for wisdom in adulthood: A psychological perspective. In R.J. Sternberg, & J. Jordan, *A Handbook of Wisdom: Psychological Perspectives*. New York: Cambridge University Press.
- Jose, P. E. (2013) MedGraph-I: A programme to graphically depict mediation among three variables: The internet version, *version 3*. Victoria University of Wellington, Wellington, New Zealand. Retrieved 2017 from <https://psychology.victoria.ac.nz/medgraph/>
- Karelitz, T. M., Jarvin, L., & Sternberg, R. J. (2010). The meaning of wisdom and its development throughout life. *The handbook of life-span development*.
- Kastenbaum, R., Derbin, V., Sabatini, P., & Artt, S. (1972). "The ages of me": Toward personal and interpersonal definitions of functional aging. *Aging and human development*, 3(2), 197-211.
- Keeley, M. (1995). The trouble with transformational leadership: Toward a federalist ethic for organizations. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 67-96.
- Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley, B. E., & Johnson, B. T. (2005). Attitudes toward younger and older adults: An updated meta-analytic review. *Journal of social issues*, 61(2), 241-266.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of managerial psychology*, 23(4), 364-394.

- Kramer, D.A., Kahlbaugh, P.E., & Goldston, R.B. (1992). A measure of paradigm beliefs about the social world. *Journal of Gerontology*, 47 (3), 180-189.
- Kunze, F., Raes, A. M., & Bruch, H. (2015). It matters how old you feel: Antecedents and performance consequences of average relative subjective age in organizations. *Journal of applied psychology*, 100(5), 1511.
- Lange, A.H. de, Taris, T.W., Jansen, P.G.W., Smulders, P., Houtman, I.L.D. and Kompier, M.A.J. (2006), "Age as a factor in the relation between work and mental health: results from the longitudinal TAS study", in Houdmont, J. and McIntyre, S. (Eds), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice (Vol. 1)*, ISMAI Publications, Maia, Portugal, pp. 21-45.
- LaRiccia, P., Farrar, J., Sammel, M., & Gallo, J. (2008). The effect of OPC Factor on energy levels in healthy adults ages 45-65: a phase IIb randomized controlled trial. *Journal Of Alternative & Complementary Medicine*, 14(6), 723-732. doi:1.1089/acm.2007.0661
- Levenson, M. R., Jennings, P. A., Aldwin, C. M., & Shiraishi, R. W. (2005). Self-transcendence: Conceptualization and measurement. *The International Journal of Aging and Human Development*, 60(2), 127-143. ISO 690
- Levinson, D. J. (1977). The mid-life transition: A period in adult psychosocial development. *Psychiatry*, 40(2), 99-112.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American psychologist*, 41(1), 3-13.
- Maercker, A., & Zoellner, T. (2004). The Janus face of self-perceived growth: Toward a two-component model of posttraumatic growth. *Psychological Inquiry*, 15(1), 41-48.
- McGillivray, S., Murayama, K., e Castel, A. D. (2015). Thirst for knowledge: The effects of curiosity and interest on memory in younger and older adults. *Psychology And Aging*, 30(4), 835-841. doi:1.1037/a0039801
- McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. B. (2009). Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 177-19.
- Meacham, J. (1990). The loss of wisdom. In R. Sternberg (Ed.), *Wisdom: Its nature, origins, and development*, (pp. 181-211). New York: Cambridge University Press
- Miller, S., Nunnally, E. W., & Wackman, D. B. (1976). A communication training program for couples. *Social Casework*.
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30(3), 330-346.
- Neugarten, B. L. (Ed.). (1968). *Middle age and aging: A reader in social psychology*. University of Chicago Press. ISO 690
- Ng, T.W.H., Butts, M.M., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M. and Wilson, M.G. (2006), "Effects of management communication, opportunity for learning and work schedule flexibility on organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68 No. 3, pp. 474-89.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Pasupathi, M., Carstensen, L. L., e Tsai, J. L. (1995). Ageism in interpersonal settings.

- Qualtrics, I. (2013). Qualtrics.com.
- Rosinha, A. J. P. E. (2009). Conhecimento tácito em contexto militar: inclusões na promoção do desenvolvimento de competências de comando (Dissertação de Doutoramento). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa
- Schalk, R., Veldhoven, M., Lange, A. H., Witte, H., Kraus, K., Stamov-Roßnagel, C., Tordera, N., Heijden, B., Zappalà, S., Bal, M., Bertrand, F., Claes, R., Crego, A., Dorenbosch, L., Jonge, J., Desmette, D., Gellert, F., J., Hansez, I., Iller, C., Kooij, D., Kuipers, B., Linkola, P., Broeck, A., Schoot, E., Zacher, H., (2010). Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 76-101.
- Settersten, R.A. and Mayer, K.U. (1997), "The measurement of age, age structuring, and the life course", *Annual Review of Sociology*, Vol. 23, pp. 233-61.
- Sternberg, R. J. (2005). OLDER BUT NOT WISER? THE RELATIONSHIP BETWEEN AGE AND WISDOM. *Ageing International*, 30(1), 5-26.
- Sternberg, R. J. (2001). Why schools should teach for wisdom: The balance theory of wisdom in educational settings. *Educational psychologist*, 36(4), 227-245.
- Sternberg, R., & Jordan, J. (Eds.). (2005). *A handbook of wisdom: Psychological perspectives*. Cambridge University Press.
- Sterns, H. L., & Miklos, S. M. (1995). The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of vocational behavior*, 47(3), 248-268.
- Sterns, H.L. and Alexander, R.A. (1987), "Industrial gerontology: the aging individual and work", in Schaie, K.W. (Ed.), *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, Vol. 7, Springer Publishing Company, New York, NY, pp. 243-64.
- Sterns, H.L. and Doverspike, D. (1989), "Aging and the retraining and learning process in organizations", in Goldstein, I. and Katze, R. (Eds), *Training and Development in Work Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 299-332.
- Super, D. E. (1951). Vocational adjustment: Implementing a self-concept. *Occupations*, 30, 88–92.
- Super, D. E. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper & Row.
- Super, D. E. (1963). Self-concepts in vocational development. In D. E. Super, R. Starishevsky, N. Matlin, & J. P. Joordan, *Career development: Self-concept theory* (pp. 17–32). New York: College Entrance Examination Board.
- Symons, D. K. (2011). Psychological Age. In S. Goldstein & J. A. Naglieri (Eds.), *Encyclopedia of Child Behavior and Development* (p. 1180). Boston, MA: Springer US. http://doi.org/10.1007/978-0-387-79061-9_2298.
- Taylor, M., Bates, G., & Webster, J. D. (2011). Comparing the psychometric properties of two measures of wisdom: Predicting forgiveness and psychological well-being with the Self-Assessed Wisdom Scale (SAWS) and the Three-Dimensional Wisdom Scale (3D-WS). *Experimental aging research*, 37(2), 129-141.

- Teuscher, U. (2009). Subjective age bias: A motivational and information processing approach. *International Journal of Behavioral Development*, 33(1), 22-31.
- Wasden, S. T. (2014). *A correlational study on transformational leadership and resilience in higher education leadership* (Doctoral dissertation). University of Idaho.
- Webster, J. (2007). Measuring the character strength of wisdom. *The International Journal of Aging and Human Development*, 65(2), 163-183.
- Webster, J. D. (2003). An exploratory analysis of a self-assessed wisdom scale. *Journal of Adult Development*, 10(1), 13-22.
- Williams, C. P., & Savickas, M. L. (1990). Developmental tasks of career maintenance. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 166–175.
- Wink, P., & Helson, R. (1997). Practical and transcendent wisdom: Their nature and some longitudinal findings. *Journal of Adult Development*, 4(1), 1-15.
- Wolf, G., London, M., Casey, J. and Pufahl, J. (1995), “Career experience and motivation as predictors of training behaviors and outcomes for displaced engineers”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47 No. 3, pp. 316-31.
- Zacher, H., Rosing, K., & Frese, M. (2011). Age and leadership: The moderating role of legacy beliefs. *The leadership quarterly*, 22(1), 43-5.
- Zebrowitz, L. A. (1997). *Reading faces: Window to the soul?* Boulder, CO: Westview Press.
- Zebrowitz, L. A., Andreoletti, C., Collins, M. A., Lee, S. Y., e Blumenthal, J. (1998). Bright, bad, babyfaced boys: Appearance stereotypes do not always yield self-fulfilling prophecy effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1300-132.
- Zebrowitz, L. A., e Montepare, J. M. (2005). Appearance does matter. *Science*, 308, 1565-1566.

Anexos de Tabelas

Anexo 1.

Diferença de médias entre a Idade Cronológica e Idade Psicossocial

Group Statistics

	Idade_mais_25	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Idade_Cronol_vs_Idade_Psico	Não	130	-,2481	2,26010	,19822
	Sim	74	4,7297	5,74259	,66756

Anexo 2.

Teste t- Diferença entre médias entre a Idade Cronológica e Idade Psicossocial

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
Idade_Cron _vs_Idade_ Psico	Equal variances assumed	47,556	,000	-8,774	202	,000	-4,97781	,56736	-6,09651	-3,85910
	Equal variances not assumed			-7,148	86,062	,000	-4,97781	,69637	-6,36213	-3,59348