



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O “efeito sombra” na liderança: construção e validação de uma escala alternativa de liderança.

Sara Margarida Mendes de Sousa Simões

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

Orientador:

Professor Doutor Aristides Ferreira, Professor Auxiliar,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2013



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

O “efeito sombra” na liderança: construção e validação de uma escala alternativa de liderança.

Sara Margarida Mendes de Sousa Simões

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

Orientador:

Professor Doutor Aristides Ferreira, Professor Auxiliar,  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2013

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*

*Agradeço ao meu orientador Professor Doutor Aristides Ferreira, por todo o entusiasmo pelo conhecimento e pela investigação. Agradeço-lhe toda a colaboração e empenho para a conclusão deste trabalho.*

*Agradeço a todos quantos me incentivaram e acompanharam nesta jornada.*

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*

## Resumo

Este trabalho pretende contribuir para o conhecimento dos fenómenos da liderança através da construção de uma escala alternativa de liderança. A revisão bibliográfica demonstra a necessidade de uma maior investigação sobre a liderança, considerando a relação diádica entre líderes e subordinados como ponto central. Este estudo assenta neste pressuposto e integra a ética, integridade e humildade na liderança de forma a estudar a perceção do “efeito sombra”. Este construto, desenvolvido neste trabalho, refere-se à forma como os líderes escolhem e interagem com os seus colaboradores, isto é, se o fazem com base no mérito e competência ou se tendem a diferenciá-los de acordo com a perceção que têm se serão, ou não, ameaçadores da sua posição (“efeito sombra”). A escala alternativa construída neste estudo denominou-se *Shadow Effect in Leadership* (SEL) e pretendeu-se correlacioná-la com outras duas escalas de liderança, a *Leader-Member Exchange* (LMX) e a *Perceived Leader Integrity Scale* (PLIS), bem como correlacionar as três escalas com dois resultados organizacionais: a integração no trabalho e a intenção de *turnover*. Os resultados indicaram que a escala que melhor prediz a integração no trabalho é a LMX, enquanto que a melhor preditora da intenção de *turnover* foi a SEL. Por fim são apresentadas a discussão dos resultados e as sugestões para futuras investigações.

Palavras-chave: *leader-member exchange* (LMX); liderança íntegra; ética na liderança; humildade na liderança; “efeito-sombra” na liderança; validação.

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*

Abstract

The main aim of the present study is to contribute to the knowledge of the leadership phenomena. To this end, an alternative leadership scale was developed. Literature demonstrates the need for further research on leadership, considering the dyadic relationship between leaders and subordinates as a central point. This study is based on this assumption and incorporates ethics, integrity and humbleness in leadership, in order to study the perception of the "shadow effect" in leadership. This concept refers to how leaders choose their followers. They can do it based on merit and competences or choose those who they perceive as nonthreatening for their position ("shadow effect"). The alternative scale developed was named Shadow Effect in Leadership (SEL) and was correlated with other two scales of leadership, Leader-Member Exchange (LMX) and Perceived Leader Integrity Scale (PLIS). These three scales were also correlated with two organizational outcomes: integration at work and turnover intention. Results indicate that the scale that best predicts the integration at work is the LMX, whereas the best predictor of turnover intention seems to be SEL. Suggestions for future studies that overcome the limitations of this research are also included.

Keywords: leader-member exchange (LMX), leadership integrity; ethics in leadership; humbleness in leadership; shadow effect in leadership; validation.

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*



## ÍNDICE

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1. Revisão de literatura .....	4
1.1.1. Liderança .....	4
1.1.2. Teoria <i>leader-member exchange</i> (LMX) .....	7
1.1.3. Ética na liderança .....	10
1.1.4. Liderança íntegra .....	17
1.1.5. Humildade na liderança .....	20
1.1.6. O “efeito sombra” na liderança: desenvolvimento de um novo construto ..	22
1.1.7. Integração no trabalho e liderança .....	24
1.1.8. Intenção de <i>turnover</i> (rotatividade) e liderança .....	25
1.2. Objetivos e problema de investigação .....	28
<b>2. MÉTODO</b> .....	29
2.1. Fase 1 – Construção e validação de uma escala alternativa de liderança (SEL) ...	29
2.1.1. Procedimentos .....	29
2.1.2. Amostra .....	30
2.1.3. Resultados .....	30
2.2. Fase 2 – Testagem de hipóteses .....	32
2.2.1. Instrumentos .....	33
2.2.2. Resultados .....	35
<b>3. DISCUSSÃO</b> .....	39
3.1. Limitações e linhas de investigação .....	41
3.2. Implicações teóricas e para a gestão .....	42
<b>4. CONCLUSÃO</b> .....	47
<b>5. REFERÊNCIAS</b> .....	49
<b>6. ANEXOS</b> .....	59
<b>Anexo A</b> – Instrumento .....	60
<b>Anexo B</b> – <i>Outputs</i> .....	65
<b>Anexo B1</b> – Caracterização da amostra .....	66
<b>Anexo B2</b> – Consistência interna ( <i>alpha de Cronbach</i> ) das Escalas LMX, PLIS, Integração no trabalho e Intenção de <i>turnover</i> (com os dados deste estudo) .....	69

<b>Anexo B3</b> – Escala SEL (Análise dos Componentes Principais) .....	72
<b>Anexo B4</b> – Consistência interna ( <i>alpha de Cronbach</i> ) da escala SEL com os 10 itens validados .....	75
<b>Anexo B5</b> – Correlações .....	77
<b>Anexo B6</b> – Regressões .....	79

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>TABELA 1:</b> Itens finais da SEL e Análise dos Componentes Principais (Componente Matrix) .....	32
<b>TABELA 2:</b> Estatística descritiva e correlações entre LMX, PLIS, SEL, Intenção de <i>turnover</i> e Integração no trabalho .....	36
<b>TABELA 3:</b> Resultados da regressão entre as VI’s LMX, PLIS e SEL e as VD’s Intenção de <i>turnover</i> e Integração no trabalho .....	37

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*

## **1. INTRODUÇÃO**

A liderança é um tema que tem suscitado um enorme interesse ao longo do tempo. Este conceito está conotado a imagens de poder, a indivíduos dinâmicos que comandam exércitos, e associa-se à coragem, bravura e inteligência. Contudo, estas conotações contribuíram para uma série de mitos e lendas acerca da liderança (Yukl, 1998) e, também por isso, é um conceito ainda envolto em algum mistério. Com efeito, o fascínio que lhe está inerente parece dever-se ao facto de ser, ainda, um processo misterioso que influencia a vida de todos.

Não obstante os muitos progressos na procura de respostas para os mistérios da liderança, ainda persistem muitas questões que esperam por respostas. No sentido de alcançá-las, e para explicar as complexidades do processo de liderança, muitas abordagens teóricas surgiram a partir do início no séc. XX (Bass, 1990; Rost, 1991). As principais incidências de grande parte dessa investigação têm sido os determinantes da eficácia da liderança. Os investigadores da área social preocuparam-se em descobrir quais os traços, competências, comportamentos, fontes de poder, ou aspetos contextuais que determinam a forma como um líder influencia os seus seguidores e como consegue alcançar os objetivos. Também as razões que fazem com que determinados indivíduos se tornem líderes e o que determina a forma como atuam, são dois aspetos importantes para os investigadores.

Atualmente a liderança é maioritariamente compreendida como um processo complexo que incorpora múltiplas dimensões.

Numa altura em que as empresas se deparam com uma grave crise financeira, a necessidade de vingar no mercado de trabalho torna-se, cada vez mais, uma preocupação. Com isso, a competitividade tende a aumentar e, com ela, o possível não respeito pelas questões de ética no trabalho. Assim, a liderança não será alheia a esta tendência e, nessa medida, importa perceber se se tornará mais evidente uma liderança assente em comportamentos não éticos, nomeadamente com formas de agir e de relacionamento baseadas na necessidade de permanecerem como insubstituíveis, e qual o seu impacto nas organizações.

A maior parte dos estudos sobre a ética na liderança aborda as suas consequências, em particular, analisando a influência da liderança ética nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Eisenbeiß & Giessner, 2012).

Há, cada vez mais, uma crescente evidência da eficácia da liderança ética para o indivíduo, o grupo e também para a organização, tanto ao nível dos indicadores de desempenho como de outros indicadores. Estudos recentes encontraram relações positivas entre a liderança ética e o desempenho dos trabalhadores, tanto no seu papel específico como noutros papéis (Detert, Treviño, Burris, & Andiappan, 2007; Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011), a satisfação dos funcionários com o líder e a sua vontade para relatar problemas sobre a gestão (Brown, Treviño, & Harrison, 2005), o clima ético, a satisfação com o trabalho (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, & Chonko, 2009), a disposição do trabalhador para fazer esforços extra (Toor & Ofori, 2009), a perceção dos trabalhadores sobre as características do trabalho, tais como o significado da tarefa, a autonomia e a motivação dos funcionários (Piccolo, Greenbaum, Den Hartog, & Folger, 2010), bem como a sua confiança e comprometimento afetivo e normativo (Den Hartog & De Hoogh, 2009; Neubert et al., 2009). Examinando a liderança das equipas de topo, De Hoogh e Den Hartog (2008) constataram que a liderança ética dos CEO's foi positivamente associada à eficácia da gestão e ao otimismo da equipa de colaboradores.

No entanto, na revisão de literatura efetuada, constataram-se algumas lacunas relativamente a determinados tipos de comportamento evidenciado pelos líderes. Com efeito, apesar da área da ética ser emergente, não foi possível encontrar referências, nem dados específicos, sobre comportamentos do líder onde se observa um tratamento desigual dos colaboradores quando sentem que a sua posição pode estar em causa. Há algumas referências a comportamentos semelhantes (Kaiser & Hogan, 2010), embora considerando outros aspetos que põem em causa a integridade, como é o caso do não acesso à formação.

Neste sentido, este estudo construiu a Escala *Shadow Effect in Leadership* (SEL), que pretende avaliar o novo construto desenvolvido neste estudo, o qual se designou por “efeito sombra”, e que se traduz por comportamentos não éticos, nomeadamente pelo facto de os líderes escolherem e/ou tratarem os seus colaboradores não com base no mérito e competência, mas sim pela perceção que têm se os mesmos poderão ser ameaçadores da sua posição. Assim, este trabalho insere-se, também, na pesquisa da liderança ética.

Contudo, também a humildade na liderança esteve na base da construção deste construto, dado que à medida que os ambientes organizacionais se tornam mais dinâmicos, incertos e imprevisíveis, torna-se cada vez mais difícil, para qualquer líder, aperceber-se de tudo o que se passa e decidir no topo da sua posição (Senge, 1990). Nestes contextos, torna-se

menos viável para qualquer líder isolado saber tudo (Senge, 1990). Ao resumir a literatura que se debruça sobre os fatores que estão na origem do fracasso dos líderes, Burke (2006) observou que não é o que os líderes sabem ou o quão brilhantes são, que leva ao sucesso, mas sim como eles agem com os outros e como se auto-avaliam. Cada vez mais os líderes devem ser capazes de mostrar, humildemente, aos seus colaboradores como crescer, admitindo o que não sabem e reconhecendo as competências, o conhecimento e as contribuições dos colaboradores (Owens & Hekman, 2012).

Para além do estudo da perceção do “efeito sombra”, pretende-se, também, avaliar a *Leader-member exchange* (LMX) e a liderança íntegra percecionada (através da *Perceived Leader Integrity Scale – PLIS*) no sentido de comparar os resultados destas duas escalas de liderança com os resultados alcançados com a escala agora construída (SEL) e poder perceber qual delas melhor prediz os resultados organizacionais aqui avaliados, isto é, a integração no trabalho e a intenção de *turnover*.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: em primeiro lugar, apresenta-se uma secção de enquadramento teórico, onde se inclui a conceptualização e definição de liderança, *Leader-member Exchange* (LMX) e ética na liderança. Em seguida, são abordadas as temáticas de integridade e humildade na liderança, no sentido de integrá-las no construto desenvolvido neste trabalho – *efeito sombra*, aqui avaliado através da Escala agora construída a *Shadow Effect in Leadership* (SEL). Posteriormente, pretende-se compreender o impacto da perceção destes tipos de liderança nos seguintes resultados organizacionais – integração no trabalho e intenção de *turnover*.

Em segundo lugar, encontra-se o estudo sobre o desenvolvimento da escala *Shadow Effect in Leadership* (SEL). A primeira fase consiste em gerar, com base na literatura, um conjunto de itens para a escala SEL, seguida da validação da escala através da análise fatorial. A segunda fase diz respeito ao teste das hipóteses. Finalmente, discutem-se as implicações dos resultados e sugerem-se caminhos para pesquisas futuras que ultrapassem as limitações deste estudo.

## 1.1. Revisão de literatura

### 1.1.1. Liderança

Quando se fala em contextos organizacionais, os comportamentos de liderança surgem como um aspeto fulcral a ser investigado, dada a evidência do seu impacto em vários resultados organizacionais. No entanto, antes de compreender esse importante impacto organizacional, importa compreender o que é a liderança, a sua evolução ao longo dos tempos e quais as teorias relevantes para este estudo em particular.

A liderança tem vindo a ter diferentes definições ao longo do tempo. Rost (1991) analisou materiais escritos desde 1900 até 1990 e encontrou mais de 200 definições diferentes. Depois de décadas de dissonâncias, os investigadores chegaram ao consenso de que a liderança é um conceito complexo para o qual apenas uma definição será insuficiente (Northouse, 2013; Rost, 1991).

Burns (1978) refere que a liderança é um processo de mobilização de pessoas e de recursos económicos e políticos, num contexto de conflito e competição, com o intuito de alcançar os objetivos definidos pelo líder e pelos colaboradores.

Segundo o projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) pode definir-se liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e capacitar os outros a contribuírem para a eficácia dos processos das organizações às quais pertencem (House, 1999).

Para Ferreira, Neves e Caetano (2001) a liderança integra características da personalidade de forma a induzir obediência e influência, adotando comportamentos específicos, tais como, persuasão e relação de poder, de forma a alcançar os objetivos.

Também Robbins (2004) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. Segundo este autor, os líderes podem surgir naturalmente no interior de um grupo ou por indicação formal e as suas principais qualidades são a inteligência, o carisma, a capacidade de decisão, o entusiasmo, a força, a coragem, a integridade e a autoconfiança.

Para Northouse (2013) a liderança é um processo no qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos de forma a alcançar um objetivo comum.



Tal como se pode observar, há uma enorme variedade e uma evidente evolução na definição de liderança. Também as teorias que a sustentam são variadas e têm vindo a divergir das posições iniciais. Cada vez mais as teorias de liderança diferem da visão de liderança como uma posição, o que pressupõe que se alguém está no comando, então, por definição, essa pessoa será um líder.

Se pensarmos na génese da liderança, esta pode ser vista à luz da perspectiva das origens humanas e como um recurso para a sobrevivência do grupo (Van Vugt, Hogan, & Kaiser, 2008). Tal como referem Kaiser e Hogan (2010), a solução para a maioria dos problemas de sobrevivência enfrentados pelos primeiros seres humanos, requeria uma ação coletiva – para caçar em grande escala, para afastar os predadores ou para repelir tribos invasoras. Consequentemente, os autores referidos veem a liderança como uma solução adaptativa para a coordenação de esforços coletivos, acreditando que a liderança surge como um mecanismo que permite influenciar os indivíduos a transcender os seus interesses egoístas a curto prazo e a trabalhar, conjuntamente, para o bem-estar do grupo a longo prazo. Segundo este ponto de vista, a liderança envolve a construção de uma equipa e a capacidade de conduzi-la de forma a alcançar os objetivos comuns e a superar a concorrência (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994; Hogan & Kaiser, 2005; Van Vugt et al., 2008).

Atualmente podem considerar-se dois estilos dominantes nas teorias mais recentes sobre liderança: liderança transacional e liderança transformacional. Com efeito, Burns (1978) defendia que a liderança se manifestava segundo estas duas formas, ou seja, de forma transacional ou transformacional.

A liderança transacional caracteriza-se pelo relacionamento de troca para que as necessidades do líder e dos colaboradores sejam tidas em conta. Contudo, este tipo de liderança não resulta numa mudança organizacional, ao contrário do que acontece na liderança transformacional, já que, nesta última, os líderes dão aos seus colaboradores maiores responsabilidades, abdicando, assim, dos seus próprios interesses e privilegiando os interesses comuns, promovendo a mudança.

Os principais fatores da liderança transacional são as recompensas contingenciais e a liderança pela exceção. As primeiras traduzem-se por um processo de troca entre líderes e colaboradores, no qual os esforços são recompensados com recompensas específicas. Com este tipo de liderança, o líder procura obter o acordo dos colaboradores acerca do que deve ser feito e quais as recompensas para quem o faça. A liderança pela exceção envolve a crítica corretiva e o *feedback* e o reforço negativos, ou seja, o líder olha para o seu colaborador

segundo a perspectiva do erro e da violação de regras e toma as ações corretivas correspondentes (Northouse, 2013).

A origem da liderança transformacional assenta na Teoria da Liderança Carismática, de Weber (1947), na qual o líder carismático é visto como detentor de poderes divinos, excepcionais e com um forte vínculo emocional aos seus colaboradores, no entanto, o carisma, embora seja uma condição necessária, não é suficiente para a liderança transformacional. Avolio (1999) acredita que o líder transformacional alcança maiores resultados porque consegue fazer com que os seus colaboradores tenham consciência dos objetivos e da importância de atingi-los.

Northouse (2013) refere que o líder tem de compreender e adaptar-se às necessidades e motivações dos colaboradores. Os líderes transformacionais são reconhecidos como agentes de mudança que são um exemplo a seguir, que podem criar e articular uma visão clara para uma organização, encorajando os colaboradores a conhecer padrões mais elevados, que agem para que outros confiem neles e que dão um significado à vida organizacional.

A liderança transformacional preocupa-se em melhorar o desempenho dos colaboradores e desenvolver o seu potencial (Avolio, 1999; Bass e Avolio, 1990). Pessoas que apresentam uma liderança transformacional, habitualmente têm fortes valores e ideais e são eficazes a motivar os colaboradores a agir de forma a alcançar o bem comum, ao invés dos seus auto-interesses (Kuhnert, 1994).

Podem considerar-se quatro fatores na liderança transformacional. O primeiro fator é o carisma ou influência idealizada, que é a componente emocional da liderança (Antonakis, 2012) e traduz-se por líderes que agem como fortes referências para os seus colaboradores, com elevados padrões morais e éticos. Também por isso, são profundamente respeitados por eles, já que confiam grandemente nos mesmos, os quais lhes transmitem um verdadeiro espírito de missão. O segundo fator é a motivação inspiracional, que descreve líderes com expectativas elevadas, que inspiram os colaboradores, através da motivação, para se tornarem comprometidos com a organização e fazendo parte da visão da mesma. O terceiro fator diz respeito à estimulação intelectual, que se refere à capacidade de estimular os colaboradores para que sejam criativos e inovadores e para que possam desafiar os seus próprios valores e crenças, bem como os do líder e da organização. Finalmente, o último fator é a consideração individualizada, ou seja, a capacidade de ter em atenção as necessidades individuais de cada colaborador (Northouse, 2013).

Assim, a liderança transformacional produz um melhor impacto do que a liderança transacional, já que esta última origina resultados expectáveis, enquanto que a primeira resulta no desempenho que vai para além daquilo que seria expectável.

Há ainda outro fator, considerado de não liderança e que diverge da liderança transacional e que representa comportamentos não transacionais, o *laissez-faire*. Este fator representa a ausência de liderança, ou seja, o líder abdica da responsabilidade, não toma decisões, não dá *feedback* e faz pouco esforço para ir ao encontro das necessidades dos colaboradores (Northouse, 2013).

Existem diversas abordagens para compreender a liderança. Aquela que será considerada neste estudo será a Teoria *Leader-Member Exchange* (LMX), por ser aquela que privilegia a relação líder-liderado, algo crucial para o presente estudo.

Para além disso, serão explanadas as temáticas de ética na liderança, integridade e humildade na liderança, já que são construtos centrais para a construção e compreensão do construto “efeito sombra”, que se pretende formular, sustentar e avaliar neste trabalho.

Assim, de seguida far-se-á um enquadramento relativo à Teoria LMX.

#### 1.1.2. Teoria *leader-member exchange* (LMX)

A *Social Exchange Theory* ou Teoria da Troca Social (Blau, 1964) explica a forma como as pessoas têm determinadas obrigações como forma de retribuir favores. Em contextos organizacionais, os líderes têm comportamentos favoráveis para determinados colaboradores, os quais, por sua vez, beneficiam o líder com atitudes e comportamentos positivos (Rockstuhl, Dulebohn, Ang & Shore, 2012). Estes efeitos positivos estão na origem da Teoria LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995), segundo a qual líderes e colaboradores compartilham uma relação dual caracterizada por obrigações mútuas, como é o caso da interação, do respeito, da confiança e do apoio.

Assim, a Teoria LMX deriva da Teoria da Troca Social (Blau, 1964), que afirma que as pessoas apenas permanecem em relações se sentirem que aquilo que recebem da relação é proporcional ao que colocam nela. Para os colaboradores, o sentimento de serem tratados com justiça é essencial para o sentimento de compromisso e envolvimento. Quando os subordinados sentem que não são tratados de forma justa, podem demonstrar menor esforço, podem roubar e sabotar a organização, deixar alguns relacionamentos ou até mesmo a organização (Greenberg, 1990).

Estudos sobre as relações líder-membro mostraram que os líderes não se comportam de forma consistente com todos os colaboradores (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen, 1976). Em vez disso, os líderes estabelecem relações de qualidade diferentes, ou seja, as relações líder-membros (LMX) de alta qualidade são caracterizadas por um elevado grau de confiança mútua, respeito e obrigação, enquanto LMX de baixa qualidade são caracterizadas por baixos níveis desses mesmos fatores (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Deste modo, tal como referem Sin, Nahrgang, & Morgeson, (2009), facilmente se percebe que a principal característica da teoria LMX é a sua ênfase nas relações diádicas. No entanto, a visão dos líderes e dos membros acerca da relação, muitas vezes não converge, e as preocupações acerca do baixo acordo líder-membro podem ser entendidas nas origens da teoria LMX (Graen & Schiemann, 1978).

Este facto sugere a existência de outras variáveis moderadoras a influenciar o grau de concordância LMX por parte de líderes e colaboradores. Seria expectável que as díades vissem a relação de forma semelhante. Na verdade, Graen e Uhl-Bien (1995) referem que a concordância esperada entre o líder e os membros é positiva, forte e é usada como um índice da qualidade de dados. No entanto, existe uma importante contradição entre os níveis de concordância LMX esperados teoricamente e empiricamente observados. Sin et al. (2009) pretenderam examinar o nível de concordância das avaliações de LMX e explorar os moderadores teoricamente significativos e metodológicos da concordância destas avaliações sobre LMX. Como resultado da sua investigação concluíram que a concordância da avaliação da LMX está positivamente relacionada com o tempo de relacionamento e com a frequência e a intensidade da comunicação, de tal forma que a relação entre as avaliações de LMX entre os líderes e os membros é mais forte quando a relação de posse, a frequência e intensidade de comunicação são mais elevadas.

Assim, até à data do surgimento desta teoria, as teorias enfatizam a liderança sob o ponto de vista do líder ou do contexto. Esta teoria centra-se na interação entre líder e membro, fazendo a relação diádica entre líderes e colaboradores como ponto central da liderança de processo. As teorias anteriores falavam de liderança enquanto um processo no qual o líder lidava com os seus colaboradores como um coletivo. A teoria LMX assume a diferença que existe entre o líder e cada um dos seus colaboradores (Northouse, 2013). Inicialmente a LMX era vista como uma série de díades verticais categorizadas como sendo de dois tipos: díades LMX *in-groups* e díades LMX *out-groups*. Nas primeiras os colaboradores relacionam-se com o líder para além das responsabilidades e da hierarquia, de forma a expandir as suas responsabilidades; nas segundas, mantêm apenas relações hierárquicas formais. Os elementos

*in-group* recebem atenção extra, mais oportunidades e mais recompensas e os elementos *out-group* recebem, apenas, benefícios esperados e adequados ao seu trabalho (Northouse, 2013).

Deste modo, uma alta qualidade de troca entre o líder e o membro (colaborador) produz múltiplos resultados positivos, nomeadamente menores índices de *turnover*, maior compromisso organizacional e mais promoções. Uma boa qualidade de troca entre líder e membro faz com que os colaboradores se sintam melhor, alcancem mais e ajudem a organização a prosperar (Northouse, 2013).

A pesquisa mais recente centra-se no “*leadership making*”, uma abordagem prescritiva que enfatiza que o líder deve desenvolver trocas de alta qualidade com todos os colaboradores e não apenas com alguns, ou seja, os líderes devem tentar desenvolver uma alta qualidade de troca com todos os colaboradores, para que todos eles se sintam parte do *in-group* e, dessa forma, sejam evitadas as desigualdades e implicações negativas de fazer parte do *out-group*. Graen e Uhl-Bien (1991) sugerem que a “*Leadership making*” se desenvolve, progressivamente, em três fases: fase do estranho; fase de conhecimento (adaptação); e fase de parceria madura.

Durante a primeira fase, as interações das díades líder-membro são meramente formais, marcadas apenas pelos seus papéis organizacionais, com trocas de baixa-qualidade, semelhantes às que acontecem com os membros *out-group*. Os interesses dos colaboradores são mais auto-dirigidos e não tanto centrados no grupo.

Na segunda fase, a fase do conhecimento e adaptação, já se pode falar de interações de qualidade média, envolvendo uma maior partilha de recursos e de informação pessoal e profissional. Este é um período de teste para ambos, no qual é possível avaliar o quanto o colaborador está interessado em adquirir mais funções e responsabilidades, e o quanto o líder está disponível para providenciar novos desafios ao seu colaborador.

A terceira fase, isto é, a fase da parceria madura, é marcada pelas interações líder-membro de alta qualidade, assentes num alto grau de reciprocidade entre ambos. Os colaboradores passam por estas fases de forma a desenvolver uma parceria madura com o seu líder. Esta parceria deverá ser marcada por confiança mútua, respeito, compromisso e obrigação, ajudando a organização a ser mais eficaz (Northouse, 2013).

Os benefícios destas interações de alta qualidade entre líder-membro incluem um tratamento preferencial, um aumento da comunicação relacionada com o trabalho, maior acessibilidade aos supervisores e um aumento do *feedback* relacionado com o desempenho (Harris, Kacmar & Witt, 2005).

Assim, o aspeto inovador desta teoria reside no facto desta ser a única teoria que centra o conceito de relação diádica como foco da liderança de processo, foca a importância da comunicação eficaz na relação líder-membro e chama a atenção para a importância de o líder ser imparcial e equilibrado na forma como se relaciona com os colaboradores. Para além disso, vários estudos correlacionam positivamente a alta qualidade LMX com resultados organizacionais.

De facto, um aspeto importante a ter em conta quando se fala da Teoria LMX, é a forte correlação com vários resultados organizacionais, como é o caso da intenção de *turnover* (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012), da satisfação (Volmer, Niessen, Spurk, Linz & Abele, 2011), do desempenho (Gerstner & Day, 1997) e dos comportamentos de cidadania (Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007). Thomas e Lankau (2009) mostraram, ainda, que supervisores com altos níveis de LMX tendem a reduzir a exaustão emocional, através da redução do *stress* associado à função, aumentando a socialização. Assim, devido ao facto da qualidade do diferencial de troca líder-membro ser predominante e da LMX estar relacionada com vários resultados organizacionais importantes (Gerstner & Day, 1997; Ilies et al., 2007), a teoria LMX foi identificada como uma das abordagens mais interessantes e úteis para o estudo das ligações hipotéticas entre os processos de liderança e os resultados organizacionais (Gerstner & Day, 1997).

Antes de analisarmos a relação entre a LMX e os resultados organizacionais, objeto de estudo neste trabalho, bem como entre a LMX e a escala que se pretende elaborar, há outros temas fundamentais para a sustentação deste estudo.

De seguida encontra-se explanada a temática de ética na liderança.

### 1.1.3. Ética na liderança

A temática de ética na liderança, apesar de crescente, é bastante diminuta na literatura (Brown & Treviño, 2006; Den Hartog & De Hoogh, 2009; Toor & Ofori, 2009).

As referências específicas à ética na liderança começaram, de forma mais consistente, na década de 90 do séc. XX. Um pequeno grupo de investigadores examinou de que forma é que a teoria e a prática da liderança poderiam ser usadas para construir uma sociedade mais justa e cuidadora (Northouse, 2013). O interesse acerca da natureza da liderança ética tem continuado, particularmente devido aos recentes escândalos financeiros e na esfera política. Também no mundo académico tem vindo a crescer o interesse sobre esta temática.

Gini (1998) definiu líderes éticos como líderes que usam o seu poder social nas suas decisões, nas suas ações e na sua influência sobre os outros, de tal forma que atuam no melhor interesse dos colaboradores, de forma a não causar danos e respeitando os direitos de todas as partes (Kanungo, 2001). Ao invés de se focarem na intenção ou motivação dos líderes éticos, Brown et al. (2005) especificaram a liderança ética em termos de comportamento, referindo-se à mesma como a demonstração de uma conduta normativamente adequada através de ações pessoais e de relações interpessoais, bem como a promoção de tal conduta para os colaboradores, através de uma comunicação de duas vias: reforço e tomada de decisão. Assim, os líderes éticos modelam e incentivam o comportamento ético nos colaboradores ao comunicarem as suas normas, usando recompensas e reforçando a disciplina necessária face a comportamentos mais ou menos apropriados. Para além disso, está implícito a esta definição que a intenção do líder é evitar danos nos colaboradores e agir no melhor interesse dos outros. Esta definição encontrou ampla aceitação na pesquisa científico-social (Detert et al., 2007; Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, & Salvador, 2009; Piccolo et al., 2010; Walumbwa & Schaubroeck, 2009).

Assim, considerando a liderança um processo no qual o líder influencia os outros a alcançar um objetivo comum, isto requer que o líder tenha impacto na vida dos seus liderados. Promover a mudança implica uma enorme consciência ética e responsabilidade. Dado que os líderes estão sempre numa posição de maior poder face aos seus colaboradores, têm a responsabilidade ética de tratá-los com dignidade e respeito e de garantir a sua individualidade. Embora todos devam ter este cuidado, e não apenas os líderes, estes têm uma maior responsabilidade, uma vez que se encontram numa posição especial que lhes permite influenciar os outros de diversas formas (Northouse, 2013).

Há várias teorias e pontos de vista acerca da temática da ética e liderança, no entanto, atualmente, segundo Northouse (2013), os pensamentos mais proeminentes foram buscar referências às perspetivas de Heifetz (1994) e de Burns (1978).

A perspetiva de Heifetz (1994) enfatiza a forma como os líderes ajudam os seus colaboradores a confrontarem-se com o conflito e a resolverem-no através de mudanças específicas. Esta perspetiva relaciona-se com a liderança ética na medida em que está associada a valores, tanto aos valores dos trabalhadores, como aos da organização e da comunidade na qual trabalham. De acordo com este autor, o líder proporciona um ambiente contentor e seguro no qual se destaca a confiança e a empatia. Quanto à liderança, esta envolve o exercício da autoridade, ou seja, os líderes usam a sua autoridade para mobilizar as

pessoas para as questões difíceis, para lidar com essas mesmas questões, para orquestrar perspectivas que podem gerar conflitos e para facilitar a tomada de decisão (Heifetz, 1994).

A teoria de liderança transformacional de Burns (1978) dá uma forte ênfase às necessidades, valores e questões morais dos colaboradores, e envolve as tentativas e esforços do líder em levar os seus colaboradores a níveis mais elevados de responsabilidade moral, bem como a níveis que promoverão os valores da liberdade, justiça e igualdade (Ciulla, 1998). Neste sentido, podem encontrar-se aspetos que se relacionam com a ética na liderança.

Northouse (2013) refere, ainda, que as teorias sobre ética na liderança podem ser consideradas tendo em conta dois domínios: teorias sobre a *conduta* e sobre o *caráter* dos líderes, isto é, sobre as ações e sobre quem os líderes são enquanto pessoas.

As teorias relativas à *conduta* podem dividir-se naquelas que dão ênfase às consequências das ações dos líderes (teorias teleológicas) e as que enfatizam o dever e as regras que estão na origem dessas mesmas ações (teorias deontológicas). Nas primeiras podem considerar-se três abordagens diferentes para a tomada de decisão, considerando a conduta moral: egoísmo, utilitarismo e altruísmo éticos.

O egoísmo ético sugere que a pessoa deve agir de forma a criar o melhor para si (Avolio & Locke, 2002). Este auto-interesse está próximo das teorias transacionais da liderança (Bass & Steidlmeier, 1999).

A segunda abordagem teleológica, o utilitarismo, diz que os indivíduos devem comportar-se de forma a criar o melhor para o maior número de pessoas. Sob este ponto de vista, as ações moralmente corretas são aquelas que maximizam os benefícios sociais e minimizam os custos sociais (Schumann, 2001).

Próxima do utilitarismo e oposta ao egoísmo ético encontra-se a terceira abordagem teleológica, isto é, o altruísmo, a qual sugere que as ações devem, em primeiro lugar, promover o melhor interesse dos outros, mesmo que isso vá contra os seus próprios interesses (Bowie, 1991).

Ainda nas teorias sobre a conduta encontram-se, como referido, as teorias deontológicas ou de “dever”. Esta perspectiva foca-se nas ações do líder e nas suas obrigações e responsabilidades morais de fazer o que está correto. As ações do líder serão morais se o líder tiver o direito moral de as fazer e se essas ações não infringirem e interferirem nos direitos, também morais, dos outros (Schumann, 2001).

Finalmente, as teorias sobre o *caráter*, também designadas por teorias “baseadas nas virtudes”, focam-se, tal como mencionado, naquilo que os líderes são enquanto pessoas,



acreditando-se que as virtudes e as capacidades morais não são inatas, mas antes adquiridas e aprendidas ao longo da experiência prática.

Riggio, Zhu, Reina, e Maroosis (2010) centraram-se em “cardinal virtues”, que pode traduzir-se por “virtudes cardeais”, para descrever as motivações por detrás do comportamento ético dos líderes. Concentraram-se nas virtudes da *prudência*, *coragem*, *temperança* e *justiça*.

*Prudência* é definida como as decisões de balanceamento do líder num dilema moral. Especificamente, o líder tem de considerar cuidadosamente cada decisão, tanto em termos de consequências, como de valores morais pessoais. A prudência, em si, não resulta em ser mais ético do que os outros, mas pode ser vista como uma condição necessária, embora não suficiente, para a conduta ética. A *coragem* diz respeito à força e persistência necessárias para ser ético. Muitas vezes, é preciso coragem para agir eticamente, face à resistência. No entanto, a coragem, por si só, também não significa ser ético. Uma pessoa pode ser corajosa, embora persista no mau comportamento. No entanto, é bastante provável que líderes éticos precisem de coragem para sustentar as suas convicções e para resistir aos contratemplos. O líder precisa de coragem para enfrentar a decisão ética de, por exemplo, não mentir, não enganar ou pagar os impostos (Stouten, Dijke, & Cremer, 2012). A *temperança* diz respeito às restrições do líder em termos de comportamentos de auto-interesse ou auto-indulgência. Os líderes que abraçam este valor focam-se nos valores de humildade e contêm-se quanto aos excessos materialistas e grandiosos. Finalmente, a *justiça* é a virtude que, provavelmente, recebeu a maior parte da atenção (tanto na filosofia, como na pesquisa psicológica). Pode considerar-se que os líderes que são respeitadores e não procuram benefícios nos outros, apresentam aspetos integrantes da liderança ética (Treviño, Brown, & Hartman, 2003).

Para além de tudo isto descrito, para ser um líder ético é fundamental ser honesto, aberto e respeitador para com os colaboradores (Brown & Treviño, 2006; Howell & Avolio, 1992).

Northouse (2013) refere, ainda, que podem considerar-se cinco princípios da liderança ética, cuja origem remonta ainda a Aristóteles. Estes princípios são: respeito pelos outros, servir os outros; ser justo; ser honesto; e contribuir para a construção da comunidade.

Assim, embora o campo de investigação sobre liderança ética seja relativamente recente, parece ser bastante claro que a liderança ética fornece diversos aspetos positivos para os colaboradores. Isto é especialmente ilustrado pelo facto de os líderes éticos receberem avaliações positivas dos colaboradores (Brown et al., 2005), mas também por tratarem os

empregados de forma justa e respeitadora e criarem ambientes de confiança que influenciam, positivamente, a satisfação e dedicação dos funcionários (De Hoogh & Den Hartog, 2008; Weaver, Treviño, & Agle, 2005). Para além disso, tal como Stouten et al. (2012) referem, a liderança ética implica, também, aspetos de equidade, como é o caso da equidade processual (isto é, a equidade percebida acerca dos procedimentos que são usados para tomar decisões), distributiva (ou seja, a equidade percebida face ao que é recebido) e a justiça interpessoal (ou seja, o respeito e o reconhecimento de um supervisor). Stouten, Baillien, Van den Broeck, Camps, Witte, & Euwema (2011) revelaram que os líderes éticos são capazes de desencorajar comportamentos desviantes, como é o caso do assédio moral, equilibrando a carga de trabalho e melhorando a conceção do trabalho. Esses resultados evidenciam a preocupação dos líderes éticos em relação às circunstâncias nas quais os funcionários realizam o seu trabalho.

Piccolo et al. (2010) mostraram que a liderança ética aumenta o significado que os funcionários dão às tarefas, o que resulta num melhor desempenho. Walumbwa, Mayer, Wang, Wang, Workman, & Christensen (2011) também destacaram vários processos adicionais subjacentes, através dos quais a liderança ética afeta o desempenho do empregado, isto é, o desempenho foi, parcialmente, explicado pela qualidade da relação e pela troca entre o líder e os colaboradores, pela auto-eficácia dos empregados e pela sua identidade social. Para além destes resultados benéficos para os colaboradores, Stouten et al. (2012) destacam, também, consequências positivas de maior escala organizacional. Por exemplo, uma conduta antiética demonstrou resultar em consequências graves. As empresas que são encorajadas a uma conduta antiética sofrem custos substanciais até 41% do seu valor de mercado, em grande parte como resultado de uma reputação lesada (Karpoff, Lee, & Martin, 2008). Tais reputações também são importantes para os parceiros de negócios, como é o caso de organizações que foram acusadas de má conduta e que veem como mais difícil manter as redes de negócios de que precisam (Sullivan, Haunschild, & Page, 2007).

Stouten et al. (2012) referem que, embora a maioria dos investigadores concorde que as principais formas de liderança devem ser baseadas em algum fundamento ético (Bass & Steidlmeier, 1999; Kanungo, 2001), as dimensões morais do comportamento de liderança desempenham, na melhor das hipóteses, um papel implícito ou indireto. Os padrões éticos de liderança têm sido discutidos e investigados, apenas recentemente, de uma forma mais explícita e direta. No entanto, as discussões diferem quanto ao que deve ser esperado de um líder ético. Na sua estrutura inicial, Brown et al. (2005) e Brown & Treviño (2006) afirmaram que a liderança ética envolve promover a conduta normativamente adequada através do papel

de modelagem e das relações interpessoais. Estes autores afirmaram que os líderes éticos são percebidos como confiáveis, justos e preocupados com os outros, estabelecendo padrões éticos claros e usando recompensas e punições para promover e conduzir a ética.

Assim, cada vez mais as organizações contemporâneas expressam uma forte necessidade de líderes que se comportem de uma forma ética e incentivem os funcionários a adotar este comportamento no seu trabalho diário. No entanto, é surpreendente ver que, apesar desta chamada urgente, as transgressões éticas são muito comuns, enfatizando a necessidade de aumentar a visão sobre o funcionamento da liderança ética (Stouten et al., 2012).

Fazendo uma revisão da literatura, verifica-se que a investigação tem vindo a focar-se, principalmente, na análise das consequências da liderança ética, mas tem negligenciado a análise dos seus antecedentes (Eisenbeiß & Giessner, 2012). A liderança ética pode ser vista como a função das características pessoais do líder e das circunstâncias ambientais e contextuais (Lewin, 1951). Algumas pesquisas forneceram informações acerca da forma como a personalidade do líder prediz a sua predisposição para uma liderança ética (Walumbwa & Schaubroeck, 2009), ao passo que pouco se sabe sobre quais os fatores contextuais que influenciam o desenvolvimento e a manutenção da liderança ética nas organizações. As investigações de Mayer et al. (2009) indicam que o desenvolvimento da liderança ética nas organizações pode ser influenciado por processos sociais de aprendizagem. No entanto, há ainda uma lacuna, dado que não existe um quadro coerente dos antecedentes contextuais da liderança ética (Eisenbeiß, & Giessner, 2012). Assim, Brown e Mitchell (2010) referem a importância de uma maior pesquisa sobre esses antecedentes.

Eisenbeiß e Giessner (2012) partiram de vários pressupostos, de acordo com a revisão bibliográfica que realizaram. Assim, pretenderam avaliar quais os fatores que influenciavam não só o desenvolvimento de uma liderança ética, mas também a sua manutenção. Foram consideradas várias proposições assentes na pesquisa teórica.

Deste modo, Eisenbeiß e Giessner (2012) verificaram que vários fatores, tais como, o espírito e implementação de direitos humanos numa sociedade; os valores sociais éticos de responsabilidade, justiça, humanidade e transparência; ou a complexidade do ambiente organizacional relacionam-se, positivamente, com o desenvolvimento e a manutenção da liderança ética.

Assim, tanto o desenvolvimento, como a manutenção da liderança ética parecem ser altamente dependentes de uma série de antecedentes contextuais. O atual corpo de literatura

tem-se concentrado em estabelecer as relações positivas de uma liderança ética para uma gama diversa de resultados organizacionais (Brown et al., 2005; Kalshoven et al., 2011). Deste modo, para estes autores parece ser propício mudar o foco e explorar os antecedentes da liderança ética e reconhecer a inserção deste fenómeno num contexto mais amplo da sociedade e da indústria. Os estudos dos antecedentes proporcionam conhecimentos práticos relevantes sobre a forma como o desenvolvimento e a manutenção da liderança ética podem ser promovidos nas organizações e quais os fatores que contrariam isso mesmo.

Vários investigadores têm enfatizado que ser um líder ético abrange, também, esforços para transmitir os valores éticos através de ações visíveis, e não apenas através das palavras (Treviño, Hartman, & Brown, 2000). Como Ciulla (1999) apontou, a pergunta não é tanto sobre quais os valores de um líder, mas o que um líder realmente faz para demonstrar os seus valores. Assim, espera-se que os líderes éticos ajam esses valores regularmente. Fundamental é a ideia de coerência entre as palavras e as ações, que tem de ser demonstrada ao longo do tempo e em diferentes situações (Tanner, Brügger, Schie, & Leberherz, 2010). Quanto mais um líder mantém uma postura ética, e quanto mais previsível e transparente for o seu comportamento, mais provável será que os observadores caracterizem o líder como credível, confiável e íntegro (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Contudo, podem existir diversas razões para que os líderes, com intenções morais, optem por não agir de forma ética, incluindo evitar a impopularidade ou preservar a sobrevivência da própria carreira (May, Chan, Hodges, & Avolio, 2003). Os líderes atuarem ou não de acordo com os seus valores, dependerá da “coragem moral”, isto é, da convicção de fazer aquilo em que acreditam, apesar das consequências potencialmente desagradáveis. Da mesma forma, acredita-se que líderes éticos são mais propensos a revelar coragem moral e a tomar uma posição, mesmo quando confrontados com obstáculos externos. Espera-se que tais líderes sejam mais propensos a comportarem-se de forma ética, mesmo em situações de grande dificuldade. Tanner e colegas (Tanner, Berkowitsch, Gibson, & Wagner, 2010; Tanner, Gibson, Wagner, & Berkowitsch, 2010) encontraram sustentação para esse ponto de vista quando investigaram opções entre os comportamentos honestos e desonestos no contexto de ambientes de negócios. Os resultados revelaram que as pessoas fortemente comprometidas com o valor da honestidade estavam mais dispostas a sacrificar dinheiro a favor de um comportamento honesto. Assim, os líderes tendem a diferir no seu compromisso e coragem de forma a agir de acordo com os seus valores éticos.

Deste modo, considerando tudo o que foi descrito, pode considerar-se liderança ética quando se envolve a consciencialização ética e adesão aos valores moralmente retos e a capacidade de agir de acordo com esses valores em vários contextos, apesar do risco das consequências desagradáveis. Todos estes são componentes necessários para a liderança ética (Tanner et al., 2010).

Dentro da área da ética na liderança, a integridade é um tema relevante para este estudo em particular. De seguida encontra-se um enquadramento sobre este tema.

#### 1.1.4. Liderança íntegra

Tal como já foi referido anteriormente, a liderança íntegra tem vários pontos de contacto com a questão anteriormente explanada, ou seja, a ética na liderança, podendo considerar-se que se encontra dentro da grande temática da ética na liderança. No entanto, faz sentido aprofundá-la num capítulo autónomo, dado que, por um lado, será aplicado um questionário que avalia, especificamente, as questões de integridade e, por outro, porque tem alguns pontos específicos que importa realçar. Com efeito, a integridade na liderança está a tornar-se uma preocupação crescente dentro de empresas e organizações (Kanungo & Mendonça, 1996). Muitos teóricos e profissionais organizacionais acreditam que a liderança sem integridade pode vir a colocar as organizações em risco (Morgan, 1993; Mowday, Porter & Steers, 1982; Parry, 1998; Posner & Schmidt, 1984).

A integridade é um conceito frequentemente utilizado nas discussões formais e informais sobre liderança e teoria organizacional, mas não está claramente definida e compreendida (Rieke & Guastello, 1995). Por exemplo, na literatura, integridade, honestidade e consciência, muitas vezes não são diferenciadas e tendem a ser usadas como termos intermutáveis, sem qualquer explicação (Becker, 1998). Também integridade, ética, moral e carácter, embora conceitos distintos, muitas vezes são utilizados de forma indiscriminada, o que sugere que são semelhantes.

Acresce a isto o facto da integridade estar firmemente integrada na tradição relativista moral, na qual as perceções dos comportamentos adequados podem variar entre os povos, as culturas e as épocas. Filosoficamente, tal como o relativismo é certamente defensável, em termos práticos, torna-se, no mínimo, problemático. A liderança de Adolf Hitler é um exemplo extremo. Embora a maioria das pessoas concordasse que ele não possuía integridade, a maioria dos nazis da sua Era, provavelmente concordaria que ele possuía integridade (Parry & Proctor-Thomson, 2002).

Para que a consideração de integridade possa ser frutífera dentro da teoria organizacional, continua a ser necessário estabelecer uma definição útil de integridade.

O Dicionário *Priberam* da Língua Portuguesa define integridade como o “carácter daquilo a que não falta nenhuma das suas partes; estado de são, de inalterável; retidão, honradez; pureza intacta”.

A pesquisa sobre a confiança organizacional enfatiza a importância da confiabilidade da liderança (Shockley-Zalabak, Ellis, & Winograd, 2000). Uma meta-análise dessa literatura mostra que o grau em que os funcionários confiam no seu supervisor direto está correlacionado com a satisfação no trabalho, o desempenho e o esforço discricionário (Dirks & Ferrin, 2002). Verificaram-se, ainda, efeitos na confiança na liderança em geral, embora menores quando comparados com os efeitos da confiança nos supervisores diretos. Os autores especularam que a confiança num chefe pode ser o determinante mais forte para os resultados dos trabalhadores no seu local de trabalho.

A pesquisa sobre liderança transformacional também destaca o papel da integridade (Kaiser & Hogan, 2010). A liderança transformacional, tal como já foi referido anteriormente, enfatiza uma visão coletiva, considerando as necessidades individuais dos colaboradores, e ajudando-os a alinhar os seus interesses particulares com os interesses coletivos. Na formulação original do conceito, Burns (1978) enfatizou o desenvolvimento moral. Bass e Steidlmeier (1999) argumentaram que a liderança transformacional depende do carácter dos líderes, dos valores refletidos nas suas visões e da moralidade dos seus métodos. De facto, a perceção da liderança transformacional dos colaboradores está estreitamente relacionada com as perceções de integridade de um líder (Parry & Proctor-Thomson, 2002). Inversamente, a integridade não parece ser fundamental para a liderança carismática. Na verdade, os investigadores distinguem líderes carismáticos narcísicos que procuram a auto-promoção, dos carismáticos pró-sociais que colocam os interesses da organização à frente de si mesmos (Howell & Avolio, 1992; O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner, & Connelly, 1995). A Teoria LMX, já abordada, propõe que, em grupos efetivos, líderes e colaboradores desenvolvem relações baseadas na confiança e no respeito mútuo (Dansereau et al., 1975). A meta-análise confirma que quanto mais forte a relação, mais positivos os resultados dos colaboradores, tais como a motivação, o comprometimento e o desempenho (Gerstner & Day, 1997).

No entanto, há um aspeto importante a ter em conta quando se fala de integridade (Parry & Proctor-Thomson, 2002), que diz respeito ao facto de, muitas vezes, haver um

descompasso entre, por um lado, os valores e a moral que um líder defende e, por outro, os valores reais representados no seu comportamento (Simons, 1999). Como tal, a integridade comportamental deve ser o foco da pesquisa, ao invés de declarações de integridade ou a integridade auto-percebida. A ideia de integridade comportamental é importante, já que os efeitos organizacionais positivos da integridade, tais como o desenvolvimento de confiança, o maior empenho e o respeito recíproco serão prejudicados se as ações de um líder não corresponderem às suas propostas de conduta ética, de cuidado e honestidade (Simons, 1999).

Nesta base, a definição de integridade dada por Becker (1998), que afirma que a integridade é o compromisso, em ações, para um conjunto moralmente justificável de princípios e valores, parece ser a que se adequa a este estudo. Dentro desta definição é assumida uma perspectiva objetiva de integridade na qual a justificação moral é baseada numa verdade ou realidade universal, em vez de apenas num conjunto de costumes e valores de um indivíduo ou grupo (Becker, 1998). Tal como no estudo de Parry e Proctor-Thomson (2002), também na atual pesquisa, serão usadas, para medir a integridade do líder, as observações e as previsões dos colaboradores sobre comportamentos éticos ou antiéticos do líder. É cada vez mais evidente que a plena integração de padrões éticos na prática de negócios não é apenas preferível, mas também necessária, para a sobrevivência da organização a longo prazo. Sem liderança ética uma empresa pode estar em risco, devido a problemas de conformidade, à falta de ação efetiva, à desonestidade e a blocos de comunicação (Kanungo & Mendonça, 1996).

Por outro lado, foram encontradas, nas organizações, algumas vantagens da existência de integridade, nomeadamente, uma maior eficácia devido a uma cultura organizacional reforçada, níveis mais baixos de rotatividade ou *turnover*, e um aumento do esforço do trabalhador (Mowday et al., 1982; Steers, 1977). Tais impactos positivos de uma liderança ética sobre a eficácia organizacional significam que é provável que o desenvolvimento ético se torne parte integrante do sucesso de um indivíduo enquanto líder. A este propósito, Morgan (1993) mostrou que a perceção de ética de um líder por parte de um colaborador foi positivamente relacionada com a perceção do líder enquanto um líder eficaz. O impacto da integridade do líder e da liderança ética sobre a eficácia organizacional tem sido frequentemente observado e apoiado na literatura (Brenner & Molander, 1977; Mortenson, Smith & Cavanagh, 1989; Posner & Schmidt, 1984). Mais recentemente, Parry (1998) afirmou que os valores éticos são indispensáveis para uma liderança real.

No entanto, embora muitas organizações e líderes estejam conscientes, e transmitam oficialmente a importância da integridade nas suas comunicações formais, tais como declarações de missão e códigos de ética, a sua cultura e liderança individual podem não

refletir essa consciência (Simons, 1999). Assim, voltamos à importância absoluta de não apenas abordar a questão da integridade na liderança, mas fazê-la como um foco sobre a integridade do comportamento do líder. A ligação entre a integridade do líder e a manifestação de liderança não foi adequadamente testada empiricamente (Parry & Proctor-Thomson, 2002) e, também por isso, este estudo parece ter toda a pertinência.

Para além da temática da ética na liderança, na qual se integra a integridade, um outro tema surge como fundamental para a sustentação desta investigação – a humildade na liderança. É este tema que se encontra de seguida.

#### 1.1.5. Humildade na liderança

Nos últimos anos, os investigadores da área da liderança têm vindo a focar-se, cada vez mais, na importância da humildade no contexto da liderança.

Tal como referem Owens e Herkman (2012), a procura pela humildade do líder intensificou-se com os escândalos atribuídos ao ego desenfreado, à arrogância, ao sentimento de direito e de auto-importância dos executivos das empresas envolvidas (Boje, Roslie, Durant, & Luhman, 2004; Knottnerus, Ulsperger, Cummins, & Osteen, 2006), e devido ao facto de a arrogância e o narcisismo dos líderes terem sido identificados como as razões pelas quais os líderes tomam decisões erradas (Chatterjee & Hambrick, 2007; Dotlich & Cairo, 2003).

Assim, a humildade na liderança torna-se tanto mais relevante quando as empresas crescem de uma forma mais complexa e diversificada (Owens & Herkman, 2012).

A humildade tem sido identificada como uma das principais virtudes organizacionais propostas para fornecer o fundamento para a ação moral no local de trabalho e promover desempenhos excepcionais e comportamentos altruístas/pró-sociais (Cameron & Caza, 2004). As virtudes estão literalmente conotadas a força moral, valor e excelência e, no contexto das organizações, as virtudes como a humildade têm sido, geralmente, vistas como aquilo que é bom, humano e que produz uma melhoria social (Brighth, Cameron & Caza, 2006). Devido ao facto de a humildade, muitas vezes, implicar o reconhecimento e valorização do conhecimento e a orientação além do *self*, Owens e Herkman (2012) referem que é um princípio fundamental em todas as grandes religiões do mundo, incluindo o Budismo, Judaísmo/Cristianismo ou Hinduísmo.



Assim, a ênfase deslocou-se para os líderes envolvidos em abordagens de liderança humilde mais "*Bottom-Up*" (Kerfoot, 1998; Morris, Brotheridge, & Urbanski, 2005; Vera & Rodriguez-Lopez, 2004; Weick, 2001).

Não obstante este apelo a uma maior humildade na liderança, atualmente os investigadores têm apenas uma vaga compreensão de como a liderança humilde pode operar-se nas organizações. A humildade do líder ainda é vista como um traço de personalidade raro que, um pouco misteriosamente, produz resultados organizacionais favoráveis. Não é conhecida a forma como a humildade se apresenta em termos de uma liderança global, nomeadamente em termos de postura e maneira de ser, quais os comportamentos que envolve, que fatores pessoais e situacionais determinam a eficácia desses comportamentos, ou como estes comportamentos podem influenciar importantes processos e resultados de trabalho (Owens & Herkman, 2012).

Segundo Owens e Herkman (2012), nas perspetivas existentes sobre a liderança humilde, a humildade é, maioritariamente, uma virtude inata, ou um traço de personalidade estável, em detrimento de um conjunto de comportamentos que os líderes podem estabelecer. Por exemplo, alguns investigadores têm sugerido que a humildade no líder envolve auto-consciência, abertura para novas ideias e a tendência para olhar o passado, ou "transcender-se" a si mesmo (Morris et al., 2005). Da mesma forma, outros autores têm argumentado que a humildade implica uma vontade de compreender-se a si mesmo, ou seja, as suas forças e fraquezas, e uma orientação para os outros mais do que para o próprio (Nielsen, Marrone, & Slay, 2010).

Em contraste com o narcisismo, que é muitas vezes descrito como implicando oscilações voláteis entre grandiosidade e auto-imagens de auto-humilhação (Rhodewalt & Morf, 1998; Rosenthal & Pittinsky, 2006), a humildade tem sido rotulada como uma virtude da temperança, que tem um estabilizador ou uma influência sobre a auto-perceção (Park & Peterson, 2003). Assim, apesar de a humildade e o narcisismo serem suscetíveis de estar negativamente relacionados, o líder humilde não é simplesmente o oposto de um líder narcísico. Para além disso, uma vez que as fortes emoções negativas, tais como a inveja e o ciúme, muitas vezes dificultam a capacidade de fazer auto-avaliações precisas, os investigadores sugeriram que a gestão emocional efetiva e a consciência estão associadas com a humildade (Morris et al., 2005; Owens & Herkman, 2012).

Apesar de existir uma grande discussão e desentendimento acerca dos comportamentos precisos do líder que estão associados à humildade, há algum consenso de que a humildade, geralmente, faz com que os líderes se vejam a si próprios de uma forma mais objetiva, vejam os outros de forma mais apreciativa e vejam mais abertamente as novas informações ou ideias que possam surgir (Exline & Geyer, 2004; Owens, 2008; Owens, Johnson, & Mitchell, 2012; Tangney, 2000; Templeton, 1997).

No seguimento desta evidência de que a humildade assenta na capacidade de aceitar o outro, reconhecendo as próprias fragilidades e valorizando as competências do outro, e integrando a já mencionada integridade na liderança, parece-nos interessante aprofundar esta convicção.

Assim, considerando a capacidade ou, neste caso, a incapacidade de o líder ver os seus colaboradores de forma apreciativa e de estar recetivo a novas informações ou ideias que possam surgir, associando ao facto dos líderes, muitas vezes, não o fazerem com a intenção de não serem “ultrapassados” pelos seus colaboradores, surge aqui um fosso na literatura que se pretende colmatar com a criação de um novo construto na área da liderança – o “efeito sombra” na liderança, que será desenvolvido de seguida.

#### 1.1.6. O “efeito sombra” na liderança: desenvolvimento de um novo construto

Com base naquilo que foi explanado, e tendo em conta que atualmente estamos numa fase em que as empresas têm poucos recursos e os trabalhadores estão, muitas vezes, a lutar para garantir os seus lugares, parece haver uma maior tendência para não respeitar as questões éticas em contexto laboral. Devido ao facto destes temas serem novos no cenário organizacional, este estudo pretendeu contribuir para uma maior compreensão desta temática, desenvolvendo este novo construto e construindo um questionário que avaliasse a perceção, por parte dos funcionários, do estilo de liderança dos seus líderes. Mais concretamente procurou-se avaliar se este estilo se encaixa no *Shadow Effect in Leadership* (SEL), ou seja, se se verifica aquilo a que se designou por “efeito sombra”, isto é, se os líderes escolhem e interagem com os colaboradores com base no mérito, ou por percecionarem que estes serão uma ameaça à sua posição (“efeito sombra”).

A necessidade deste construto parece aqui sustentada pela revisão bibliográfica efetuada, ou seja, considerando a ética, integridade e humildade na liderança, contata-se que a questão da liderança centrada numa preocupação extrema com a possibilidade de o líder poder perder a sua posição, é muitas vezes transversal aos comportamentos evidenciados por um líder.

Contudo, não parece ter sido ainda definido um construto que avalie este tipo de comportamento específico. Tal como Owens e Hekman (2012) referem, a humildade relaciona-se negativamente com o narcisismo, logo, com comportamentos auto-centrados (Nielsen et al., 2010). Líderes que estão numa procura de centrar a sua atuação não privilegiando aquilo que os outros sabem ou os seus contributos – “efeito sombra” – é a antítese de tais comportamentos de humildade, numa conduta antiética e nada íntegra.

Tal como May et al. (2003) mencionam, pode existir uma variedade de razões para que os líderes não ajam de forma ética, nomeadamente para preservar a sobrevivência da própria carreira. Assim, o “efeito sombra” pode integrar-se nesta ideia aqui expressa, já que um dos principais fatores por detrás deste construto é a preocupação da perda de estatuto, posição ou poder.

Wisse & Rus (2012) realizaram dois estudos nos quais se focaram nos antecedentes dos comportamentos antiéticos dos líderes. Nestes, verificaram que quando o *self* dos líderes está exacerbado, há uma maior tendência para apresentarem comportamentos antiéticos. Logo, estes resultados sugerem que quando os interesses pessoais e objetivos dos líderes estão em primeiro lugar, torna-se mais provável que atuem em conformidade com os mesmos. Esta constatação suporta o construto aqui desenvolvido, dado que, uma liderança sob o “efeito sombra” privilegia, de algum modo, o *self* do líder, não reconhecendo os interesses do outro, nem os seus objetivos.

Assim, este estudo pretende compreender o impacto do estilo de liderança em dois resultados organizacionais: a integração no trabalho e a intenção de *turnover* (ou rotatividade). Nesse sentido, ir-se-á fazer, de seguida, uma breve definição destes resultados organizacionais e da sua relação com a liderança.

#### 1.1.7. Integração no trabalho e liderança

Tal como referem Crossley, Bennett, Jex e Burnfield (2007) a integração no trabalho tem sido definida como as forças combinadas que fazem com que uma pessoa não deixe o seu trabalho (Yao, Lee, Mitchell, Burton, & Sablinski, 2004) e inclui fatores como o estado civil, o envolvimento da comunidade e a estabilidade no emprego. Para além disso, os mesmos autores referem que é um construto composto por forças contextuais e percetivas que ligam as pessoas ao local específico, às pessoas e às questões e problemas do trabalho. Esta construção foi operacionalizada como um composto de dois subfatores: integração *on-the-job* e *off-the-job* (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001), considerando que a integração *on-the-job* se refere à forma como uma pessoa é integrada na organização onde trabalha, e a integração *off-the-job* diz respeito à forma como uma pessoa está integrada na sua comunidade.

A integração no trabalho é distinta, em vários aspetos importantes, de construtos semelhantes, tais como a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional, mas existem duas diferenças essenciais. Em primeiro lugar, enquanto a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional se concentram em fatores relacionados com o trabalho, a integração no trabalho engloba, para além de questões relacionadas com o trabalho, assuntos relacionados com a comunidade. Assim, cerca de metade do construto de integração no trabalho não é coberto por construtos com foco na organização (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, & Erez, 2001). A segunda distinção fundamental é baseada no modelo de *turnover* de Maertz e Campion (2004), que sugere que as pessoas têm motivações diferentes para ficar ou sair do seu trabalho. Estes motivos incluem razões afetivas (sentimento de pertença ou de associação – o associativismo promove emoções positivas), razões calculistas (expectativas de valores futuros de realização), alternativas (se a pessoa é capaz de obter uma alternativa de trabalho) e motivos normativos (desejo de atender às expectativas de familiares ou amigos), entre outros.

Whitford & Moss (2009) verificaram uma maior integração dos colaboradores sujeitos a uma liderança transformacional. Assim, considerando que um estilo de liderança assente no construto “efeito sombra” não privilegia os pressupostos da liderança transformacional já referidos, parece possível admitir que este estilo de liderança tem interferência negativa na integração no trabalho.

Para além disso, a consultora Towers Waston, em 2013, realizou um estudo com 90.000 trabalhadores de 18 países, e constatou que apenas 21% estavam integrados no

trabalho. O estudo concluiu que a integração no trabalho está intimamente relacionada com a satisfação desses trabalhadores e que ambas dependem da capacidade da empresa valorizar a iniciativa, a imaginação e a paixão dos colaboradores. Deste modo, tendo, mais uma vez, em consideração que uma liderança sob o “efeito sombra” desvaloriza qualquer iniciativa e imaginação dos colaboradores, sob pena do líder ser ofuscado por tais competências, considera-se a seguinte hipótese:

H1: Uma liderança de “efeito sombra”, ou seja, líderes que escolhem e interagem com os seus colaboradores não com base no mérito e competência, mas pela percepção que têm se serão, ou não, ameaçadores da sua posição, correlaciona-se negativamente com a integração no trabalho dos colaboradores.

#### 1.1.8. Intenção de *turnover* (rotatividade) e liderança

A intenção de *turnover* ou rotatividade pode ser definida como um movimento que se verifica no mercado de trabalho, caracterizado pelas entradas e saídas dos indivíduos de uma determinada organização (Anselmi, Angerami, & Gomes, 1997). Outros autores definem rotatividade como qualquer movimento no trabalho, enquanto outros consideram-na como o abandono da organização ou até mesmo da profissão.

Price e Mueller (1981) no seu modelo causal de *turnover* voluntário consideram que os empregados que abandonam uma organização voluntariamente são considerados “quits” e aqueles que o fazem por motivos de doença, morte ou despedimento são exemplos de rotatividade involuntária. Contudo, muitas vezes a investigação empírica não faz esta distinção, provavelmente porque os custos para as organizações são semelhantes.

Mezomo (1981) defende que a rotatividade é influenciada por diversos fatores internos e externos, alguns evitáveis. Dentro desses fatores podem considerar-se aqueles que dependem da vontade dos líderes, dos trabalhadores e os que não dependem de qualquer das partes.

Segundo Ferreira e Freire (2001), os fatores mais comuns para a saída de um colaborador de uma empresa são: a liderança inadequada e a falta de satisfação e motivação dos colaboradores; a ausência de uma política salarial e de benefícios que reconheça as competências dos trabalhadores; a impossibilidade de progressão na carreira; condições físicas e ambientais precárias; trabalho inadequado às qualificações do colaborador; e a subjugação do profissional a trabalho precário e desgastante.

Epstein (1999) realça que a maioria dos líderes negligencia as reais necessidades dos colaboradores, ao assumirem apenas a questão salarial como fundamental. Embora os profissionais procurem bons salários, muitas vezes deixam empregos nos quais atingiram um nível salarial desejável, procurando outras conquistas, tais como reconhecimento pessoal e profissional, uma supervisão que valorize e reconheça o seu potencial, ou melhores condições de trabalho.

Em qualquer dos casos a rotatividade tem um impacto negativo, tanto no grupo de pares, como na organização, nomeadamente (Poeira, 2009): diminui a eficácia e a produtividade (Price & Mueller, 1981); aumenta os custos (Price & Mueller, 1981); diminui a qualidade do trabalho (Phillips, 1990); tem um impacto negativo na coesão da unidade de trabalho (Price & Mueller, 1981); resulta num clima de *stress* pela falta do trabalhador que se ausentou e enquanto o novo colaborador não é integrado (Morrell, 2005); diminui o consenso, aumenta os conflitos e diminui a satisfação dos trabalhadores que permanecem na empresa (Price & Mueller, 1981).

Brannick (1999) acrescenta que a rotatividade afeta, significativamente, o desempenho financeiro da organização, já que é muito dispendiosa para a organização, causando prejuízos no desempenho organizacional, na produtividade e no lucro.

Assim, parece fundamental conhecer quais as reais causas da rotatividade, no sentido de preveni-la. Somente através da verificação dos motivos reais da rotatividade é possível estruturar as condições de trabalho dos profissionais e, com isso, reduzir as taxas de rotatividade nas organizações.

Assim, parece clara a relação entre o estilo de liderança e as intenções de *turnover*, dado que os estudos mencionados referem a importância do líder, entre outras coisas, reconhecer as competências dos seus colaboradores. Segundo Braham (2002), os líderes devem ser pró-ativos, devendo questionar os colaboradores acerca do que gostam e concordam na organização, perceber o que pensam das práticas de gestão e da empresa, solicitar as contribuições para melhorar o local de trabalho e auscultá-los sobre os critérios que deveriam ser adotados para que permaneçam na organização.

Relativamente aos principais fatores promotores da manutenção do posto de trabalho, a forte oferta de formação e a implementação de programas de desenvolvimento de carreira parecem ser determinantes. Quando a empresa investe nos recursos humanos e demonstra respeito pelos mesmos, isso repercutir-se-á num maior comprometimento, satisfação e motivação (Braham, 2002) e, conseqüentemente, numa menor intenção de *turnover*.

Mobley (1977) propôs um modelo de vários estágios de processos e ligações intermédias que se relaciona com a insatisfação e rotatividade voluntária (*turnover*). A maioria das investigações que avaliam o processo de rotatividade voluntária testou este modelo ou uma versão modificada do mesmo (Bannister & Griffeth, 1986). Embora os modelos e as medidas tenham variado, os resultados tendem a convergir em torno da importância da insatisfação, das alternativas percebidas, das intenções de pesquisar novas oportunidades e intenções de sair, como os quatro núcleos antecedentes da rotatividade voluntária (Steel, 2002).

Por outro lado, sabe-se que a liderança transformacional estimula perspectivas idealistas e otimistas, comunica altas expectativas, concentra a atenção dos colaboradores e, a longo prazo, facilita a mudança e incentiva novas formas de trabalho (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1995; House, 1977; Yukl, 1998). Assim, pode considerar-se que incentiva os colaboradores a realizar e interpretar o seu trabalho, valorizando os ideais, o otimismo, as expectativas positivas e a mudança. Em suma, a liderança transformacional pode ser vista como um incentivo para os colaboradores realizarem o seu trabalho de uma forma focada na promoção. Neste sentido, Hamstra, Yperen, Wisse & Sassenberg (2011) verificaram que a liderança transformacional se relaciona negativamente com as intenções de *turnover* em colaboradores focados na promoção. Neste sentido, considerando que o “efeito sombra” na liderança assenta em diretrizes opostas, não incentivando a promoção, mas sim a estagnação da carreira, parece ser um fator promotor da intenção de *turnover*. Acresce a isso o facto já descrito por Braham (2002) que postula que os principais fatores promotores da manutenção do posto de trabalho são a formação e desenvolvimento de carreira, algo que líderes sob o “efeito sombra” negligenciam.

Assim, há vários fatores que influenciam a intenção de *turnover* e, tal como já foi referido anteriormente, este comportamento parece ser altamente condicionado pelo estilo de liderança. Deste modo, considerando os resultados de estudos anteriores, parece-nos expectável encontrar uma maior intenção de *turnover* nos indivíduos que percecionam um “efeito sombra” na liderança. Assim, postula-se a seguinte hipótese:

H2: Uma liderança de “efeito sombra”, ou seja, líderes que escolhem e interagem com os seus colaboradores não com base no mérito e competência, mas pela percepção que têm se serão, ou não, ameaçadores da sua posição, correlaciona-se positivamente com a intenção de *turnover* dos colaboradores.

## 1.2. Objetivos e problema de investigação

Com este estudo pretende-se compreender a perceção dos trabalhadores em relação ao estilo de liderança dos seus líderes e o seu impacto ao nível da integração no trabalho e intenção de *turnover*. Para tal, aplicar-se-ão três questionários que avaliam a perceção da liderança (LMX – *Leader-Member Exchange*; PLIS – *Perceived Leader Integrity Scale*; e SEL – *Shadow Effect in Leadership*, a escala que será construída neste estudo e através da qual se pretende avaliar o “efeito sombra”), bem como escalas que avaliam os *outcomes* organizacionais supracitados.

Em suma, os objetivos deste estudo são:

- Construir e validar uma escala de liderança que avalie o “efeito sombra”;
- Validar os instrumentos para a população portuguesa;
- Fazer uma análise descritiva e correlacional das dimensões obtidas na nova escala com as dimensões das escalas LMX e PLIS;
- Estudar a validade preditiva dos instrumentos relativamente aos seguintes *outcomes* organizacionais: integração no trabalho e intenção de *turnover*.

Com isso pretende-se responder à seguinte questão de investigação: Será que um estilo de liderança no qual os líderes escolhem e interagem com os seus colaboradores não com base no mérito e competência, mas de acordo com a perceção que têm se serão ou não ameaçadores da sua posição (“efeito sombra”) se correlaciona negativamente com a integração no trabalho e positivamente com a intenção de *turnover*?



## 2. MÉTODO

Podem considerar-se duas fases distintas nesta investigação. A primeira diz respeito à construção e validação da escala alternativa de Liderança (*Shadow Effect in Leadership – SEL*), ou seja, será construída a escala e realizada a análise fatorial exploratória dos itens obtidos. A segunda fase refere-se à testagem das duas hipóteses já mencionadas, ao mesmo tempo que se pretende compreender a correlação da SEL com as duas escalas de Liderança – LMX e PLIS; e compreender a correlação não só da SEL, mas também da LMX e da PLIS, com a integração no trabalho e intenção de *turnover*.

### 2.1. Fase 1 – Construção e validação de uma escala alternativa de liderança (SEL)

A primeira fase deste estudo consiste, tal como referido, no desenvolvimento de um conjunto de itens para a construção da escala alternativa de Liderança (*Shadow Effect in Leadership – SEL*), de forma a avaliar o “efeito sombra”. Assim, pretende-se, nesta fase, em primeiro lugar, construir e, em segundo lugar, fazer a validação inicial do instrumento através do teste dos itens obtidos segundo uma análise fatorial exploratória.

#### 2.1.1. Procedimentos

Inicialmente, para a construção da escala alternativa de Liderança (*Shadow Effect in Leadership – SEL*), identificaram-se um conjunto de itens com base na evidência empírica e na revisão de literatura sobre a liderança (Brown et al., 2005; Eisenbeiß & Giessner, 2012; Kaiser & Hogan, 2010; Owens & Hekman, 2012; Tanner et al., 2010; Stouten et al., 2012).

Assim, foram criados 30 itens fundados no construto de “efeito sombra” explanado anteriormente, gerando, assim, o conjunto inicial de itens sobre a perceção do estilo de liderança e, especificamente, sobre o “efeito sombra”. Nesta construção evitaram-se os itens pela negativa e os itens complexos, usando uma linguagem simples e direta. Esses itens foram, então, submetidos a uma revisão de especialistas, mais concretamente por parte de dois professores universitários familiarizados com a literatura sobre a liderança (DeVellis, 2003).

A contribuição de cada item para a conceptualização e operacionalização daquilo que se pretendia avaliar foi avaliada numa escala que variava de 1 (totalmente inadequado) a 7 (totalmente apropriado). Os itens com valores inferiores a 5 seriam excluídos, no entanto,

todos tiveram uma cotação igual ou superior a 5, o que resultou nas mesmas 30 afirmações que representam a versão do questionário “efeito Sombra” utilizado neste estudo.

Os participantes foram convidados a participar de uma avaliação *on-line* de cada uma das afirmações da SEL (e das restantes escalas) numa escala de 5 pontos, de 1 (discordo plenamente) a 5 (concordo totalmente). O *link* foi enviado por *e-mail* a uma amostra de conveniência de funcionários de diferentes instituições. A pesquisa *on-line* resultou em maiores taxas de resposta do que o método tradicional em papel ou os questionários enviados via *e-mail* (McCabe, 2004) e teve a vantagem de reduzir os custos e permitir que os dados fossem tratados com maior facilidade (Kaplowitz, Hadlock, & Levine, 2004). Acresce a isto o facto desta abordagem metodológica fornecer, habitualmente, dados confiáveis que resultam em diferenças mínimas quando comparados com os dados obtidos a partir de métodos tradicionais, tais como questionários em papel (McCabe, 2004). Outros estudos não revelaram diferenças em relação aos dados demográficos fornecidos em formulários tradicionais, questionários e pesquisas na *Web* (Ballard & Prine, 2002).

#### 2.1.2. Amostra

A escala SEL (30 itens) foi aplicada, como parte integrante do instrumento constituído pelas restantes escalas que serão apresentadas na fase 2 deste estudo, a uma amostra de 255 participantes (180, o que corresponde a 70%, do sexo feminino) de vários setores de atividade, maioritariamente do setor social, da saúde e da educação. Destes, apenas 23% tinham funções de liderança. A média de idade da amostra foi de 35 anos (DP = 7.3), com uma média de experiência profissional de 12.6 anos (DP = 7.8) e uma média de 8.3 anos (DP = 6.6) de trabalho na atual empresa (os dados originais encontravam-se em meses, tendo sido feita a conversão para anos).

#### 2.1.3. Resultados

Apresentando, nesta primeira fase, os resultados referentes à validação da SEL, foram calculadas as correlações inter-itens com o objetivo de eliminar itens altamente correlacionados ( $> 0,8$ ) de forma a evitar informações redundantes. No geral, encontraram-se correlações inter-totais aceitáveis entre 0.4 e 0.8, indicando que os itens podem agrupar-se

numa análise fatorial subsequente e que os fatores parecem ter consistência interna suficiente para o construto estudado.

*Análise de componentes principais.*

Com o objetivo de obter a validade do construto, foi utilizado uma Análise de Componentes Principais (*Principal Component Analysis – PCA*) com rotação *varimax*, realizada no *software* IBM SPSS 19. O último PCA obteve uma matriz interpretável, com um indicador de Kaiser-Meyer-Olkin ( $KMO=0.926$ ;  $\chi^2=1554.209$ ,  $df=45$ ), que não revelou problemas de identidade nos dados e uma correlação suficiente e adequada entre os itens.

Foi usada uma combinação de métodos para determinar o número de componentes a reter (Fabrigar, de Wegener, MacCallum, & Strahan, 1999), incluindo o método de *Kaiser-Guttman* e o *scree plots test analysis*.

Os componentes com apenas um ou dois itens e itens com cargas superiores a 0.40 em dois ou mais fatores, foram eliminados (fez-se uma análise da matriz dos componentes da escala – *Component Matrix*). Como resultado destes procedimentos, foram removidos 20 itens do conjunto inicial de 30 itens, ficando a escala final com apenas 10 itens e apenas uma dimensão. Os dez itens finais foram os itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 24 e 25, sendo que, para a análise dos dados referentes a estes itens, se procedeu à inversão dos itens 4, 5, 6, 8, 24 e 25.

A percentagem de variância explicada para os 10 itens obtidos, correspondentes a apenas um fator, foi de 59.19%, um valor aceitável de acordo com Field (2013), considerando que é superior a 40%, e identifica-se um valor próprio de 5.92.

No que concerne à consistência interna da escala, identificou-se um valor de *alfa de Cronbach* de 0.92, logo, dado que é superior a 0.70 pode falar-se de uma boa consistência interna. Assim, serão apenas estes 10 itens, correspondentes a uma única dimensão, ou seja, o “efeito sombra” na liderança (*Shadow Effect in Leadership – SEL*), que serão tidos em conta, dado que são itens que remetem para comportamentos do líder assentes numa visão do outro como uma ameaça e não um contributo para a organização, os quais são, também, apresentados na Tabela 1.

**TABELA 1**

*Itens finais da SEL e Análise dos Componentes Principais (Componente Matrix)*

Itens SEL	1 Componente
1. A minha chefia preocupa-se em trabalhar com os/as melhores.	-.68
2. A minha chefia reconhece as suas limitações.	-.80
3. A minha chefia selecciona as pessoas com quem trabalha em função do mérito.	-.72
4. A minha chefia prefere trabalhar com colaboradores/as com os/as quais tem uma relação pessoal próxima, em detrimento daqueles que são mais competentes.	.69
5. A minha chefia costuma emburrar com os/as colaboradores/as que se destacam na organização pelo mérito.	.85
6. A minha chefia selecciona colaboradores/as que não os/as desafiem.	.81
7. A minha chefia valoriza a competência dos/as seus/suas colaboradores/as.	-.79
8. Na minha empresa um/a novo/a colaborador/a que se destaque pode ser visto/a como uma ameaça.	.68
24. A competência dos/as colaboradores/as “assusta” a minha chefia.	.85
25. Não há partilha de informação porque, para a minha chefia, informação é poder.	.79
<i>Valor próprio</i>	5.92
<i>% da variância explicada</i>	59.19
<i>Alpha de Cronbach</i>	.92

Nota: SEL=Shadow Effect in Leadership

## 2.2. Fase 2 – Testagem de hipóteses

A segunda fase deste estudo tem como objetivo testar as hipóteses de investigação, bem como, compreender a correlação da SEL com as duas escalas de Liderança – LMX e PLIS; e compreender, também, a correlação não só da SEL, mas também da LMX e PLIS com a integração no trabalho e intenção de *turnover*.

### 2.2.1. Instrumentos

Para a realização deste estudo foi aplicado um instrumento constituído pela Escala LMX – *Leader-Member Exchange* (Graen & Uhl-Bien, 1995); a Escala PLIS – *Perceived Leader Integrity Scale* (Craig & Gustafson, 1998); a Escala SEL – *Shadow Effect in Leadership*, construída neste estudo e já apresentada na fase 1; a Escala de Integração (*embeddedness*) no Trabalho (Crossley et al., 2007); a Escala de rotatividade (*Turnover*) de Jenkins (1993); a Escala de Produtividade sob Presentismo *Stanford Presenteeism Scale – SPS-6* (Koopman et al., 2002). Esta última acabou por não ser considerada, dado que a maioria dos participantes não respondeu às questões.

Relativamente à escala SEL, os participantes preencheram os 30 itens inicialmente construídos, embora só sejam considerados os 10 itens mencionados anteriormente, correspondentes a uma única dimensão que será avaliada neste estudo.

Assim, de seguida discriminam-se as diferentes escalas que compõem o instrumento utilizado, para além da SEL já apresentada na fase 1 deste estudo.

#### ***Leader-Member Exchange (LMX)***

Assim, a primeira Escala de Liderança pretendia avaliar a qualidade da relação entre líderes e subordinados, a *Leader-Member Exchange (LMX)* desenvolvida originalmente por Graen & Uhl-Bien (1995). Esta medida consiste em sete itens com uma escala de resposta tipo *Likert* de cinco pontos. Pontuações mais altas representam relações de troca de maior qualidade. Um item da amostra é: "Em que medida é que o/a seu/sua líder compreende os seus problemas e necessidades no trabalho." Estudos de meta-análise revelaram que o LMX-7 fornece boas evidências psicométricas, com um *alfa de Cronbach* entre 80% e 90% (Gerstner & Day, 1997).

Esta escala foi adaptada para a população portuguesa por Curral, Chambel, Castanheira & Marques-Pinto (2010) com um *alfa de Cronbach* de 0.90. O *alfa de Cronbach* com os dados do presente estudo foi de 0.89.

#### ***Perceived Leader Integrity Scale (PLIS)***

A segunda escala de Liderança tinha como objetivo avaliar a perceção dos subordinados relativamente à integridade dos seus líderes diretos – *Perceived Leader Integrity Scale (PLIS)*. Esta escala foi desenvolvida por Craig & Gustafson (1998), inicialmente com 100 itens e, na sua versão final, com 31 itens. No entanto, neste estudo foi utilizada a versão

adaptada por Northouse (2013) com 30 itens. A escala solicita aos inquiridos que refiram de que modo é que as afirmações descrevem a sua chefia direta e são respondidas numa escala tipo *Likert* de 4 pontos, sendo que a opção 1 corresponde a “de modo nenhum” e 4 a “bem”. Valores mais altos correspondem a níveis mais reduzidos de integridade ou ética na liderança. O *alpha de Cronbach* da escala original é de 0.97. O *alpha de Cronbach* com os dados do presente estudo foi de 0.94.

Para além dos resultados nas escalas de liderança, pretendeu-se correlacionar tais resultados com dois *outcomes* organizacionais: a integração no trabalho e intenção de *turnover*.

### ***Escala de Integração (embeddedness) no Trabalho***

Para o primeiro *outcome* utilizou-se a Escala de Integração (*embeddedness*) no Trabalho (Crossley et al., 2007), constituída por 7 itens, nos quais os participantes se posicionam segundo uma escala tipo *Likert* de 5 pontos (deste 1 – “discordo totalmente” a 5 – “concordo totalmente”). Esta escala pretende avaliar a perceção dos participantes relativamente à integração no local de trabalho, solicitando que escolham a resposta que melhor descreve a sua atitude relativamente à organização onde trabalham. A escala original apresenta um *alpha de Cronbach* de 0.88. O *alpha de Cronbach* com os dados do presente estudo foi de 0.75.

### ***Escala de rotatividade (Turnover)***

De forma a avaliar a intenção de turnover (ou rotatividade) aplicou-se a Escala de rotatividade (*Turnover*), desenvolvida por Jenkins (1993), composta por 4 itens e tendo por base uma escala tipo *Likert* de 7 pontos (deste 1 – “discordo totalmente” a 7 – “concordo totalmente”). O *alpha de Cronbach* com os dados do presente estudo foi de 0.91.

Todas estas escalas foram aplicadas à amostra já descrita anteriormente, na fase 1 deste estudo.

### 2.2.2. Resultados

As estatísticas descritivas referentes às escalas LMX, PLIS, SEL, escala de integração no trabalho e escala de intenção de *turnover* são apresentadas na Tabela 2. Tal como se pode ver na mesma, a LMX apresenta uma média de 3.3 (DP=0.82) constatando-se que nesta amostra, os sujeitos revelam uma percepção de liderança LMX moderada, já que a escala é de 5 pontos; a PLIS apresenta uma média de 49.31 (DP= 18.30), o que segundo os autores corresponde a uma baixa integridade, uma vez que a pontuação se encontra ente 46 e 120 (Craig & Custafson, 1998); na escala SEL verifica-se uma média de 2.63 (DP=0,86), em que 1 corresponde a um maior “efeito sombra” e 5 a um menor “efeito sombra”, o que denota uma elevada percepção de “efeito sombra” por parte desta amostra; a escala de integração no trabalho evidencia uma média de 3.30 (DP=0.84) numa escala de 5 pontos, na qual quanto maior a avaliação na escala, maior a integração; e a escala de intenção de *turnover* apresenta uma média de 3.46 (DP=1.72), numa escala de 7 pontos, na qual 7 corresponde a uma maior intenção de *turnover*, logo, de uma forma geral, não se pode falar de elevados índices desta intenção.

Em relação às pontuações de correlação entre a escala elaborada neste estudo (SEL) e as duas escalas de liderança já existentes, verificou-se uma correlação negativa entre a SEL e a LMX ( $r = -.77, p < .001$ ) e uma correlação positiva entre a SEL e a PLIS ( $r = .69, p < .001$ ). As duas escalas já existentes, isto é, a LMX e a PLIS apresentam uma correlação negativa ( $r = -.58, p < .001$ ).

No que diz respeito à correlação entre as três escalas de liderança e os dois *outcomes* organizacionais, ou seja, integração no trabalho e intenção de *turnover*, constata-se que, relativamente à integração no trabalho há uma correlação positiva com a LMX ( $r = .41, p < .001$ ) e negativa com a PLIS e a SEL ( $r = -.29, r = -.39, p < .001$ , respetivamente).

No que concerne à intenção de *turnover* observa-se uma correlação negativa com a LMX ( $r = -.38, p < .001$ ) e positiva com a PLIS e a SEL ( $r = .29, r = .43, p < .001$ , respetivamente).

Correlacionando os dois *outcomes* organizacionais (integração no trabalho e intenção de *turnover*) verifica-se uma correlação negativa entre ambos ( $r = -.64, p < .001$ ).

Analisando com maior detalhe a informação acima descrita, verifica-se que a escala SEL apresenta a maior correlação com a escala LMX, sendo esta uma correlação negativa ( $r = -.77, p < .001$ ), seguida da correlação positiva com a PLIS ( $r = .69, p < .001$ ).

Considerando as três escalas de liderança, a integração no trabalho apresenta a maior correlação com a escala LMX ( $r = .41, p < .001$ ) e a intenção de *turnover* apresenta uma maior correlação com a SEL ( $r = .43, p < .001$ ), sendo ambas correlações positivas.

Todas as correlações podem, também, ser observadas na Tabela 2.

**TABELA 2**

*Estatística descritiva e correlações entre LMX, PLIS, SEL, Intenção de turnover e Integração no trabalho*

	M	DP	1	2	3	4
1. LMX	3.28	.82	-			
2. PLIS	49.31	18.31	-.58**	-		
3. SEL	2.63	.86	-.77**	.69**	-	
4. Int. Trabalho	3.30	.84	.41**	-.29**	-.39**	-
4. Int. <i>Turnover</i>	3.46	1.72	-.38**	.29**	.43**	-.64**

Nota: M = Média; DP = Desvio Padrão; LMX=Leader-Member Exchange; PLIS= Perceived Leader Integrity Scale; SEL=Shadow Effect in Leadership.

\*\*  $p < .001$

De forma a testar as hipóteses postuladas realizaram-se duas análises de regressão. Em primeiro lugar, fez-se a regressão entre a integração no trabalho (enquanto variável dependente) e as três escalas de liderança – LMX, PLIS e SEL (enquanto variáveis independentes). De seguida fez-se a regressão utilizando a intenção de *turnover* como variável dependente e as mesmas escalas de liderança – LMX, PLIS e SEL, enquanto variáveis independentes.

A Tabela 3 ilustra estas regressões.



**TABELA 3**

*Resultados da regressão entre as VI's LMX, PLIS e SEL e as VD's Integração no trabalho e  
Intenção de turnover*

	<b>Integração no trabalho</b>	<b>Intenção de turnover</b>
<b>LMX</b>	.27*	-.11
<b>PLIS</b>	-.04	-.00
<b>SEL</b>	-.15	.34*
<b>F</b>	17.51	18.46
<b>R<sup>2</sup></b>	.17	.17

Nota: LMX=Leader-Member Exchange; PLIS= Perceived Leader Integrity Scale; SEL=Shadow Effect in Leadership

\*  $p < .01$

Através da Tabela 3 observa-se uma correlação positiva, estatisticamente significativa, entre a LMX e a integração no trabalho ( $\beta = .27, p < .01$ ), bem como entre a SEL e a intenção de *turnover* ( $\beta = .34, p < .01$ ). As restantes correlações não são estatisticamente significativas.

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*

### 3. DISCUSSÃO

O objetivo da presente pesquisa foi, em primeiro lugar, desenvolver um novo construto – o “efeito sombra” na liderança, bem como desenvolver e fornecer evidências de validade inicial de uma escala alternativa de liderança, a *Shadow Effect in Leadership* (SEL), de forma a avaliar este mesmo construto. Pretendeu-se conceptualizar o “efeito sombra” na liderança, bem como as suas possíveis dimensões. Contudo, os resultados deste estudo sugerem que o construto “efeito sombra” na liderança é um construto unidimensional. Esta evidência resultou, em primeiro lugar, da geração de um conjunto de 30 itens que foram validados através de uma análise fatorial exploratória, o que resultou numa versão final da SEL com 10 itens e apenas uma dimensão. Esta dimensão revelou boas propriedades psicométricas para medir o “efeito sombra”.

Um segundo objetivo foi contribuir para a literatura da liderança, integrando os resultados organizacionais integração no trabalho e intenção de *turnover*.

Com efeito, este estudo pretende abordar um proeminente e importante tema em pesquisas sobre liderança: integridade e comportamento ético. Apesar de ética e liderança serem discutidos extensivamente, só recentemente a pesquisa tem vindo a debruçar-se de forma mais aprofundada sobre estas temáticas.

Na complexidade da sociedade atual, em que a riqueza e o individualismo estão a aumentar, a coesão social, muitas vezes, acaba por sofrer as suas consequências, permitindo variações no comportamento ético (Haidt, 2008). De acordo com este ponto de vista, a liderança assente em comportamentos éticos, acaba por ser uma forma de manter a ordem e estimular a conduta ética dos colaboradores (Stouten et al., 2012). Em oposição, os comportamentos antiéticos terão também impacto no comportamento dos colaboradores e, nesse sentido, centrou-se esta investigação nos dois resultados organizacionais supracitados.

Verificou-se que a SEL se correlaciona negativamente com a integração no trabalho. No entanto, apesar de se constatar uma correlação negativa, não se observa uma significância estatística, o que não permite confirmar a Hipótese 1, que postulava que uma liderança de “efeito sombra” (SEL), ou seja, líderes que escolhem e interagem com os seus colaboradores não com base no mérito e competência, mas pela perceção que têm se serão, ou não, ameaçadores da sua posição, correlaciona-se negativamente com a integração no trabalho dos colaboradores.

A este propósito, constatou-se que a escala que se afigura como melhor preditora da integração no trabalho foi a LMX ( $\beta = .27, p < .01$ ).

No que diz respeito à intenção de *turnover*, a escala SEL correlacionou-se positivamente com este resultado organizacional ( $\beta = .34, p < .01$ ), com um valor estatisticamente significativo, apoiando a Hipótese 2, a qual referia que uma liderança de “efeito sombra” (SEL), ou seja, líderes que escolhem e interagem com os seus colaboradores não com base no mérito e competência, mas pela percepção que têm se serão, ou não, ameaçadores da sua posição, correlaciona-se positivamente com a intenção de *turnover* dos colaboradores. Estes resultados vão ao encontro daquilo que Mowday et al. (1982) e Steers (1977) verificaram, isto é, líderes com baixos índices de comportamentos íntegros, evidenciavam uma menor eficácia devido a uma cultura organizacional comprometida, com níveis mais elevados de rotatividade ou *turnover*.

Também Dulebohn et al. (2012) evidenciaram que líderes cuja relação com os seus colaboradores se caracteriza por uma alta qualidade de troca, leva a uma menor intenção de *turnover*, já que se sentem melhor e estão motivados para ajudar a organização a prosperar.

Assim, a SEL foi a escala que melhor explicou a intenção de *turnover*. Considerando que este comportamento de “efeito sombra” se insere, também, nas questões éticas, mais uma vez este resultado sustenta que a inexistência de ética, leva a níveis mais elevados de rotatividade ou *turnover*, tal como Mowday et al. (1982) e Steers (1977) já haviam mencionado.

Também Bergamini (2006) refere que o comportamento do líder é crucial para a motivação dos colaboradores. Segundo a autora, quando o trabalhador sente que o seu líder assume a figura de um parceiro, definindo um caminho, conjuntamente com os colaboradores, e empreendendo até à sua realização, o que denota um reconhecimento do papel dos seus colaboradores, o vínculo entre ambos estabelece-se de forma firme e duradoura. Quando tal não acontece, como no caso de uma liderança sob o “efeito sombra”, este vínculo tenderá a ser mais ténue e fugaz, contribuindo, assim, para a intenção de abandono da organização.

Deste modo, a pesquisa aqui apresentada oferece percepções iniciais sobre a potencial relação entre o comportamento ético dos líderes e as atitudes e resultados de trabalho dos colaboradores. Tal como Tanner et al. (2010) verificaram, também os resultados deste estudo indicam que o nível de conduta ética dos líderes se correlaciona positivamente com a integração no trabalho (embora não de forma estatisticamente significativa) e negativamente

com a intenção de *turnover*. Assim, considerando estes resultados, parece haver uma evidência inicial de que os líderes éticos podem contribuir, pelo menos de forma indireta, para benefícios sociais e económicos, já que outros estudos também evidenciam outros impactos fundamentais, como é o caso da relação positiva com a satisfação no trabalho, com o comprometimento organizacional e a integração no trabalho, também aqui avaliada; e a relação negativa com as queixas de saúde, a exaustão emocional e o absentismo (Tanner et al., 2010). Assim, destaca-se a necessidade de considerar a conduta ética dos líderes como um fator importante do desenvolvimento sustentável das organizações.

### 3.1. Limitações e linhas de investigação

Contudo, este estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, a utilização de dados de auto-relato recolhidos num momento no tempo, opõe-se à generalização dos resultados. Em segundo lugar, a natureza correlacional deste estudo não permite testar relações de causalidade entre as variáveis envolvidas.

De forma a colmatar estas e outras limitações seriam necessários futuros estudos a fim de lançar mais conhecimento neste campo, nomeadamente utilizando abordagens metodológicas alternativas, como é o caso de uma conciliação com a metodologia qualitativa, com entrevistas semi-estruturadas a realizar junto dos colaboradores. Para além disso, seria interessante aplicar a SEL em determinados setores de atividade e poder fazer uma análise comparativa. Por exemplo, seria interessante verificar se um setor mais competitivo, como é o caso do setor financeiro, é mais permeável a comportamentos antiéticos, nomeadamente a maiores manifestações de “efeito sombra” na liderança, na perspetiva de os líderes garantirem os seus lugares e posições, quando comparado com o setor social, por exemplo.

De referir a importância de a SEL ser submetida a mais testes validade.

As futuras investigações deveriam estudar quais as variáveis que moderam ou medeiam estas correlações aqui encontradas. Por exemplo, de forma a compreender a correlação entre a SEL e os resultados organizacionais aqui estudados, poder-se-ia compreender qual o papel moderador do facto do colaborador em causa ter ou não um cargo de chefia ou a sua antiguidade na empresa. No fundo, explorar quais as variáveis que poderão influenciar as correlações agora aqui encontradas. Para além disso, seria interessante

averiguar o impacto do “efeito sombra” noutros resultados organizacionais, tais como a satisfação no trabalho, o absentismo e o presentismo.

### 3.2. Implicações teóricas e para a gestão

No geral, os resultados deste estudo proporcionam um contributo interessante para a área da liderança, surgindo um novo construto até então inexistente – o “efeito sombra” na liderança. Este trabalho amplia a compreensão do fenómeno da liderança, projetando um instrumento para avaliar um estilo de liderança e tentando compreender a sua correlação com dois resultados organizacionais – a intenção de *turnover* e a integração no trabalho.

Este estudo tem implicações para os gestores e académicos, uma vez que enfatiza a importância de comportamentos favoráveis entre líderes e colaboradores, a fim de potenciar a integração no trabalho e diminuir o *turnover* (com as correspondentes consequências). Assim, pretende-se contribuir para que os responsáveis das organizações compreendam a importância da liderança e quais as suas implicações.

Tal como se verificou, uma das consequências diretas do “efeito sombra” na liderança prende-se com a vontade do trabalhador abandonar a organização, já que se observou uma correlação positiva significativa, entre a SEL e a intenção de *turnover*. Isto acontece, em parte, porque o colaborador não se sente valorizado e reconhecido, acabando, também, por não se identificar com a organização à qual pertence, com uma menor integração na mesma, já que coloca em causa a ética da organização.

Também Mobley (1992) constatou que quando o líder estabelece uma relação pessoal positiva com os colaboradores, demonstra consideração por estes e cria um ambiente de apoio, o colaborador pode tornar-se menos propenso a desligar-se, devido à união pessoal com o líder. Isto, no entanto, não significa que o líder não deva fazer uma avaliação crítica do desempenho e da consequente recompensa, que deverá ser diferenciada com base no desempenho, acrescida do desenvolvimento de altas expectativas e metas. Esses dois riscos podem ser geridos e não eliminam as vantagens de se construir uniões positivas com o líder, no controlo do *turnover* (Mobley, 1992).

Com efeito, vários estudos demonstram que a ética tem impacto nos resultados organizacionais. Tal como referem Mulki, Jaramillo & Locander (2008), uma organização

onde se evidencia ética, correlaciona-se positivamente com a confiança do colaborador, a satisfação no trabalho, o comprometimento e negativamente com a intenção de *turnover*. Considerando, especificamente, a liderança ética, ou neste caso, não ética, na qual se enquadra a SEL, os resultados suportam tal evidência, mas por oposição.

De facto, o estilo de liderança é preponderante para a satisfação dos trabalhadores, para a sua motivação e, conseqüentemente, para o seu desempenho. Por isso mesmo, cada vez mais as organizações têm em consideração os estilos de liderança. Atualmente, mais do que em qualquer outro momento na história, a liderança desempenha um papel determinante nas organizações (Ciulla, 1999), no sentido de mobilizar os colaboradores e comprometê-los com os objetivos organizacionais, preparando-os para os novos desafios e para as constantes mudanças da economia global. Neste sentido, cada vez mais os recursos humanos são considerados um fator fundamental nas organizações, quando se fala da vantagem competitiva, não ficando atrás da tecnologia ou da competitividade financeira.

Neste sentido, este trabalho pretende, também, contribuir para a gestão, realçando que o sucesso da liderança depende, em grande medida, do entusiasmo, do reconhecimento e valorização dos colaboradores e da partilha de ideias com os mesmos. Por isso mesmo, é fundamental que o líder fomente a comunicação com os seus colaboradores, devendo, sempre que possível, tomar decisões após integrar a contribuição e opinião dos mesmos. Assim, é importante que o líder tenha um conjunto de características que privilegiem o reconhecimento dos colaboradores com quem trabalha e, para tal, é preponderante que conheça técnicas de gestão de equipa, que são muito mais resultado de trabalho e aperfeiçoamento, do que de uma característica inata. As questões éticas surgem aqui como fulcrais.

É, igualmente, importante, que os grandes responsáveis das organizações possam refletir sobre a importância do seu papel e do seu estilo de liderança, reconhecendo as implicações negativas de uma liderança assente em comportamentos antiéticos e de não reconhecimento do outro e das suas competências, pelo contrário, tentando branqueá-las com receio do “efeito sombra”. Este estudo demonstrou que tal estilo de liderança tem implicações diretas no comportamento dos colaboradores, nomeadamente correlacionando-se positivamente com a intenção de *turnover*. Tal como Northouse (2013) refere, a consideração individualizada, ou seja, a capacidade de ter em atenção as necessidades individuais de cada colaborador, tem um impacto organizacional que não pode ser minimizado.

Neste sentido, é pertinente que, cada vez mais, seja dada uma especial atenção à seleção dos líderes, especialmente por parte de empresas de *headhunting* ou *executive search*,

que deverão ter em conta as características acima descritas, uma vez que há indicações evidentes da sua importância para uma boa prática e bons resultados organizacionais.

Embora não se tenha verificado uma significância estatística, este estilo de liderança apresentou uma correlação negativa com a integração no trabalho. Por oposição, considerando que um estilo de liderança assente na troca de relações líder-membro (LMX) foi aquele que se revelou como o que melhor prediz a integração no trabalho, compreende-se que estilos de liderança onde prevalece o reconhecimento dos colaboradores e uma atitude que vá ao encontro das necessidades e competências de cada um, parecem ser aqueles que melhores resultados organizacionais evidenciam (Dulebohn et al., 2012; Gerstner & Day, 1997; Ilies et al., 2007; Volmer et al., 2011).

Sabendo-se, ainda, que para os colaboradores, o facto de percecionarem que são tratados com justiça é essencial para o sentimento de compromisso e envolvimento (Greenberg, 1990), é fundamental que os líderes e gestores das organizações tenham isso em consideração, para que antecipem as consequências adversas. Com efeito, os mesmos autores referem que quando os subordinados sentem que não são tratados de forma justa, tendem, entre outras coisas, a demonstrar menor esforço e a abandonar a organização. Para além disso, quanto mais forte a relação, mais positivos os resultados dos colaboradores, tais como a motivação, o comprometimento e o desempenho (Gerstner & Day, 1997).

Ferreira e Freire (2001) fazem, igualmente, referência aos principais fatores que podem levar à saída de um colaborador de uma empresa, nos quais se encontram a ausência de benefícios que reconheçam as competências dos trabalhadores e a impossibilidade de progressão na carreira. Como tal, reconhecendo no “efeito sombra” na liderança estes dois comportamentos, torna-se evidente a necessidade de rever tal estilo de liderança, no sentido de prevenir a rotatividade dos colaboradores e as suas consequências negativas.

Os gestores deverão, ainda, ter em consideração aquilo que Epstein (1999) sublinhou, isto é, muitas vezes a maioria dos líderes negligencia as reais necessidades dos colaboradores, tais como o reconhecimento profissional e uma supervisão que valorize e reconheça o seu potencial.

Assim, líderes com comportamentos de “efeito sombra” na liderança podem ver diminuída a consciência ética e os comportamentos de liderança ética. Para tal, poder-se-ão implementar programas focados de formação (Howell & Avolio, 1992; Skarlicki & Latham, 1997), os quais se recomendam fortemente, de forma a facilitar o desenvolvimento e manutenção de comportamentos éticos de liderança.



Por fim, importa destacar que é cada vez mais evidente que a plena integração de padrões éticos na prática de negócios não é apenas preferível, mas também necessária para a sobrevivência da organização a longo prazo. Sem liderança ética uma empresa pode estar em risco, devido a problemas de conformidade ética, à falta de ação efetiva, à desonestidade e a falhas de comunicação (Kanungo & Mendonça, 1996).

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*

#### 4. CONCLUSÃO

Este estudo permitiu o desenvolvimento de um novo construto (o “efeito sombra” na liderança) e oferece uma evidência inicial sobre a validade de uma escala alternativa de liderança, a *Shadow Effect in Leadership* (SEL), a qual revelou boas propriedades psicométricas para medir o construto conceptualizado nesta investigação. Os resultados indicaram que esta escala é a melhor preditora da intenção de *turnover*, em comparação com a escala LMX e PLIS também aplicadas neste estudo. A que melhor predisse a integração no trabalho foi a LMX.

Esta nova medida parece ser útil para investigadores interessados em estudar os diferentes estilos de liderança e o seu impacto em diversos resultados organizacionais. Com efeito, no geral, os resultados deste estudo proporcionam um contributo interessante para a temática da liderança, permitindo a medição do “efeito sombra” na liderança, um novo construto que surge com este estudo e que complementa a literatura já existente. Acreditamos que este trabalho amplia a compreensão do fenómeno da liderança, projetando um instrumento para avaliar a dimensão “efeito sombra” e estendendo a literatura sobre esta temática, com evidências acerca das consequências na intenção de *turnover* e integração no trabalho. Este estudo tem implicações para os gestores e académicos, uma vez que enfatiza a importância de comportamentos favoráveis entre líderes e colaboradores, a fim de diminuir a intenção de *turnover* e as suas consequências adversas.

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*

## 5. REFERÊNCIAS

- Anselmi, M. L., Angerami, E. L., & Gomes E. L. (1997). Rotatividade dos trabalhadores de enfermagem nos hospitais do município de Ribeirão Preto. *Revista Panam. Salud Publica*, 2 (1), 44-50.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D.V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership* (2ª ed., pp. 256-288). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Avolio, B. J. & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *Leadership Quarterly*, 13, 169-191.
- Ballard, C., & Prine, R. (2002). Citizen perceptions of community policing: Comparing Internet and mail survey responses. *Social Science Computer Review*, 20, 485-493.
- Bannister, B. D., & Griffeth, R. W. (1986). Applying a causal analytic framework to the Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) turnover model: A useful reexamination. *Journal of Management*, 12, 433-443.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nova Iorque: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: a survey of theory and research*. Nova Iorque: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire for research*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181-217.
- Becker, T. (1998). 'Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness', *Academy of Management Review*, 23(1), 154-161.
- Bergamini, C. (2006). *Psicologia aplicada à administração de empresas*. (4ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Nova Iorque: Wiley.
- Boje, D. M., Roslie, G. A., Durant, R. A., & Luhman, J. T. (2004). Enron spectacles: A critical dramaturgical analysis. *Organization Studies*, 25, 751-774.
- Branham, L. (2002). *Motivando as pessoas que fazem a diferença: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Brannick, J. (1999). *Decreasing the staggering cost of turnover in your organization*. Brannick Human Resource Connections. Disponível em <<http://www.brannickarticles.html>> Acesso em 07/10/2013.
- Brenner, S., & Molander, E. (1977). Is the ethics business changing? *Harvard Business Review*, 55(1), 57-71.

- Bright, D. S., Cameron, K. S., & Gaza, A. (2006). The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64, 249-269.
- Bowie, N. E. (1991). Challenging the egoistic paradigm. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 1-21.
- Brown, M. E., & Mitchell, T. R. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20, 583-616.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Burke, R. J. (2006). Why leaders fail: Exploring the darkside. *International Journal of Manpower*, 27 (1), 91-100.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47, 731-739.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic CEOs and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351-386.
- Ciulla, J. B. (1999). The importance of leadership in shaping business values. *Long Range Planning*, 32, 166-172.
- Craig, S. B., & Custafson, S. B. (1998). Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9 (2), 127-145.
- Crossley, C., Bennett, R. J., S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1031-1042. doi 10.1037/0021-9010.92.4.1031
- Curral, L., Chambel M. J., Castanheira, F., & Marques-Pinto, A. (2010). *Relatório sobre as relações dos trabalhadores com a organização para a empresa Matcerâmica*. Lisboa: Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method approach. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2009). Empowering behaviour and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behaviour from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 199-230.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 993-1005.

- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: theory and applications* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Dotlich, D., & Cairo, P. (2003). *Why CEO's fail*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38, 1715-1759.
- Epstein, J. J. (1999). Reducing turnover through training. *High Volume Printing*, 17, 20-24.
- Eisenbeiß, S. A. & Giessner, S. R. (2012). The Emergence and Maintenance of Ethical Leadership in Organizations: A Question of Embeddedness. *Journal of Personnel Psychology*, 11 (1), 7–19. doi: 10.1027/1866-5888/a000055.
- Exline, J., & Geyer, A. (2004). Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity*, 3, 95-115.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. 1999. Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4, 272-299.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações* (1<sup>a</sup> Ed.). MacGraw-Hill.
- Ferreira, M. C & Freire, O. N. (2001). Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (2),175-200.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using SPSS*. Londres: Sage.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). “Can you see the real me?” A selfbased model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16, 343–372.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gini, A. (1998). Moral leadership and business ethics. In J. B. Ciulla (Ed.), *Ethics, the heart of leadership* (Vols. 27–45). Westport, CT: Quorum Books.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201–1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G. B., & Schieman, W. (1978). Leader–member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, 206–212.
- Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft as a response to underemployment inequity: The hidden costs of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561–568.
- Haidt, J. (2008). Morality. *Perspectives on Psychological Science*, 3, 65–72. doi: 10.1111/j.1745-6916.2008.00063.x

- Hamstra, M. R. W., Yperen, N. W. V., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2011). Transformational-transactional leadership styles and followers regulatory focus: Fit reduces followers' turnover intentions. *Journal of Personnel Psychology, 10* (4), 182–186. doi: 10.1027/1866-5888/a000043
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader–member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 363–378. doi: 10.1002/job.314
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Personality and effectiveness. *American Psychologist, 49*, 493–504.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Journal of General Psychology, 9*, 169–180.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Huns & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois Press.
- House, R. (1999). *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE*.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive, 6*, 43–54.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 269–277.
- Integridade. (s.d.). In *Dicionário online priberam*. Retirado de: <http://www.priberam.pt/DLPO/integridade>.
- Jenkins, J.M. (1993). Self-monitoring and turnover: the impact of personality on intent to leave. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 83-91.
- Kaiser, R. B., & Hogan, R. (2010). How to (and how not to) assess the integrity of managers. *Consulting Psychology Journal Practice and Research, 62* (4), 216–234. doi: 10.1037/a0022265.
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 18*, 257–265.
- Kanungo, R. N., & Mendonca, M. (1996). *Ethical Dimensions of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly, 22*, 51–69.
- Kaplowitz, M. D., Hadlock, T. D., & Levine, R. 2004. A comparison of Web and mail survey response rates. *Public Opinion Quarterly, 68*: 94-101.
- Karpoff, J. M., Lee, D. S., & Martin, G. S. (2008). The cost to firms of cooking the books. *Journal of Financial and Quantitative Analysis, 43*, 581–611.
- Kerfoot, K. (1998). The strategic use of humility. *Nursing Economics, 16*, 238-239.
- Knottnerus, J. D., Ulsperger, J. S., Gummins, S., & Osteen, E. (2006). Exposing Enron, Media representations of ritualized deviance in corporate culture. *Crime, Media, Culture: An International Journal, 2*(2): 177- 195.



- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., et al. 2002. Stanford Presenteeism Scale: Health status and employee productivity. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 44: 14-20.
- Kuhnert, K. W. (1994). Transforming leadership: developing people through delegation. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (pp. 10-25). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Nova Iorque, NY: Harper & Row.
- Maertz, C. P., Jr., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, 47, 566–582.
- May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247–260.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 1–13. doi: 10.1016/j.obhdp. 2008.04.002
- McCabe, S. E. 2004. Comparison of Web and mail surveys in collecting illicit drug use data: A randomized experiment. *Journal of Drug Education*, 34: 61-72.
- Mezomo, J.C. (1981). *Administração de Recursos Humanos no Hospital*. São Paulo: Centro São Camilo de Desenvolvimento em Administração da Saúde.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 1102–1121.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237–240.
- Mobley, W. H. (1992). Turnover: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz.
- Morgan, R. B. (1993). ‘Self-and co-worker perceptions of ethics and their relationships to leadership and salary’, *Academy of Management Journal*, 36(1), 200-214.
- Morrel, K. (2005). Towards a typology of nursing turnover: the role of shock in nurses, decisions to leave. *Journal of Advanced Nursing*, 49 (3), 315-322.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58, 1323-1350.
- Mortenson, R. A., Smith, J.E., and Cavanagh, G. F. (1989). ‘The importance of ethics in job performance: An empirical investigation of manager’s perceptions’, *Journal of Business Ethics*, 8, 253-260.
- Mowday, R. T., Porter, L. M., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Nova Iorque: Academic Press.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: linking attitudinal and stress. *Journal of business ethics*, 78, 559-574.
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90, 157–170.

- Nielsen, R., Marrone, J., & Slay, H. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, 33-43.
- Northouse, P. (2013). *Leadership. Theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- O'Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., & Connelly, M. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *Leadership Quarterly*, 6, 529–555.
- Owens, B. P. (2008). Humility in organizations: Establishing construct, nomological, and predictive validity. *Academy of Management best Paper proceedings*.
- Owens, B. & Herkman, D. (2012). Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55 (4), 787-818.
- Owens, B. P., Johnson, M. J., & Mitchell, T. R. (2012). Humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*: In press.
- Park, N., & Peterson, C. (2003). Virtues and organizations. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 33-47. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Parry, K. W. (1998). The new leader: A synthesis of leadership research in Australia and New Zealand, *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 82-105.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*, 35 (2), 75–96.
- Phillips, J. D. (1990). The price tag on turnover. *Personnel Journal*, 69 (12), 58-61.
- Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. D., & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 259–278.
- Poeira, A. (2009). *Os factores determinantes da rotatividade externa dos Enfermeiros*. Dissertação de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos. Lisboa: ISCTE.
- Posner, B. Z., and Schmidt, W. H. (1984). Values and the American Manager: An update. *California Management Review*, 26, 202-212.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24 (3), 543-565.
- Rhodewalt, F., & Morf, C. C. (1998). On self-aggrandizement and Emger: A temporal analysis of narcissism and affective reactions to success and failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 672-685.
- Rieke, M. L., & Guastello, S. J. (1995). Unresolved issues in honesty and integrity testing, *American Psychologist*, 50, 458-459.
- Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: The Leadership Virtues Questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62, 235–250. doi: 10.1037/a0022286
- Robbins, S. P. (2004). *Essentials of Organizational Behavior* (8th Ed.) New Jersey: Prentice Hall PTR.

- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader–Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology, 97* (6), 1097-1130. doi: 10.1037/a0029978
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *Leadership Quarterly, 17*, 617-633.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for Twenty-first century*. Nova Iorque: Praeger.
- Schumann, P. L. (2001). A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review, 11*, 93-111.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. Londres: Century Business.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal, 18*, 35–48.
- Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership, *Journal of Organizational Change Management, 12*(2), 89-104.
- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding Why They Don't See Eye to Eye: An Examination of Leader–Member Exchange (LMX) Agreement. *Journal of Applied Psychology, 94* (4), 1048–1057. doi: 10.1037/a0014827
- Skarlicki, D., & Latham, G. (1997). Leadership training in organizational justice to increase citizenship behavior within a labor union: A replication. *Personnel Psychology, 50*, 617–633.
- Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review, 27*, 346–360.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22* (1), 46-56.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., Witte, H., & Euwema, M. (2011). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics, 95*, 17–27. doi: 10.1007/s10551-011-0797-x
- Stouten, J., Dijke, M., & Cremer, D. (2012). Ethical Leadership: An Overview and Future Perspectives. *Journal of Personnel Psychology, 11* (1), 1–6. doi: 10.1027/1866-5888/a000059.
- Sullivan, B. N., Haunschild, P., & Page, K. (2007). Organizations non gratae? The impact of unethical corporate acts on interorganizational networks. *Organizational Science, 18*, 55–70.
- Tangney, I. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology, 19*, 70- 82.
- Tanner, C., Berkowitsch, N., Gibson, R., & Wagner, A. (2010). Sacred values and ethical decision making. In E. H. Witte & T. Gollan (Eds.). *Sozialpsychologie und Ökonomie. Beiträge des 25. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie* (pp. 112–125). Lengerich, Germany: Pabst.
- Tanner, C., Brügger, A., Schie, S. & Leberherz, C. (2010). Actions Speak Louder Than Words The Benefits of Ethical Behaviors of Leaders. *Journal of Psychology, 218* (4), 225–233 doi: 10.1027/0044-3409/a000032a

- Tanner, C., Gibson, R., Wagner, A. F., & Berkowitsch, N. A. J. (2010). *How much for your honesty? Implications of honesty as a protected value for business choices*. Manuscript submitted for publication.
- Templeton, J. (1997). *Worldwide laws of life*. Philadelphia: Templeton Foundation.
- Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human Resource Management, 48*, 417-432.
- Toor, S., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with the Full Range Leadership Model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics, 90*, 533–547.
- Towers Waston (2013). In *Instituto brasileiro de coaching*. Retrieved from <http://www.ibccoaching.com.br/blog/desenvolvimento-de-lideranca/satisfacao-no-trabalho-o-desafio-de-integrar-toda-a-equipe/>.
- Treviño, L. K., Brown, M. E., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations, 56*, 5–37.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review, 42*, 128–142.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist, 63*, 182–196.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33*, 393-408.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal relationships between leader-member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis. *Applied Psychology: An International Review, 60*, 522-545.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34* (1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology, 94*, 1275–1286.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 115*, 204–213. doi: 10.1016/j.obhdp.2010.11.002
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Agle, B. (2005). Somebody I look up to: Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics, 34*, 313–330.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. Nova Iorque: Free Press.
- Weick, K. E. (2001). Leadership as the legitimization of doubt. In W. Bennis, G. M. Spreitzer, & T. G. Cummings (Eds.), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*, 91—102. San Francisco: Jossey-Bass.

- Wisse, B., & Rus, D. (2012). Leader self-concept and self interested behavior: The moderating role of power. *Journal of Personnel Psychology, 11*, 40–48.
- Whitford, T., & Moss, S. A. (2009). Transformational leadership in distributed work groups: The moderating role of follower regulatory focus and goal orientation. *Communication Research, 36*, 810–837.
- Yao, X., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P., & Sablinski, C. S. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions. In R.Griffeth & P.Hom (Eds.), *Understanding employee retention and turnover* (pp. 153–187). Greenwich, CT: Information Age.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*

## **6. ANEXOS**

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*

***Anexo A – Instrumento***





Este questionário serve fins meramente académicos, no âmbito de um trabalho de investigação do ISCTE-IUL.  
 Procura-se estudar algumas variáveis de comportamento organizacional.  
 As respostas são anónimas e os dados serão tratados de forma totalmente confidencial. O seu preenchimento demora cerca de 10 minutos.  
 Por favor, responda a todas as questões, pois só assim estará a contribuir para o sucesso desta investigação.

1. Sexo: Masculino  Feminino       2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Categoria profissional e função: \_\_\_\_\_ 3.1. Chefia?: Sim  Não

4. Sector de actividade: Financeiro  Saúde/Social  Comunicação  Outro  Qual? \_\_\_\_\_

5. Anos de experiência profissional (total): \_\_\_\_\_ anos      6. Antiguidade na empresa: \_\_\_\_\_ anos / meses (jogar o que não interessa)

### 7. Liderança LMX

Este questionário contém itens que lhe pedem para descrever o relacionamento com o/a seu/sua líder. Para cada um dos itens, indique o grau em que a afirmação é verdadeira para si, colocando um círculo na alternativa que lhe parecer mais adequada.

1. Você sabe o que seu líder pensa de si, e costuma saber o quão satisfeito/a o/a seu/sua líder está com o seu trabalho?

1	2	3	4	5
Raramente	Ocasionalmente	Às vezes	Frequentemente	Quase sempre

2. Em que medida é que o/a seu/sua líder compreende os seus problemas e necessidades no trabalho?

1	2	3	4	5
Quase nada	Um pouco	Razoavelmente	Consideravelmente	Em grande medida

3. Em que medida é que o/a seu/sua líder reconhece o seu potencial?

1	2	3	4	5
Quase nada	Um pouco	Moderadamente	Em grande medida	Completamente

4. Independentemente da autoridade formal que o/a seu/sua líder construiu no seu cargo, quais são as hipóteses de ele/a usar a sua influência para ajudar a resolver problemas no seu trabalho?

1	2	3	4	5
Nenhumas	Pequenas	Moderadas	Elevadas	Muito elevadas

5. Mais uma vez, independentemente da quantidade de autoridade formal que o/a seu/sua líder dispõe, quais são as hipóteses de ele/a lhe “salvar a pele” à custa dele/a?

1	2	3	4	5
Nenhumas	Pequenas	Moderadas	Elevadas	Muito elevadas

6. Eu tenho confiança suficiente no/a meu/minha líder para o/a defender e justificar uma decisão em seu nome, se ele/a não estiver presente para o fazer.

1	2	3	4	5
Discordo Fortemente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo fortemente

7. Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o/a seu/sua líder?

1	2	3	4	5
Extremamente ineficaz	Abaixo da média	Média	Acima da média	Extremamente eficaz

8. Mencione um problema físico e outro psicológico que tenha afectado de alguma forma o seu desempenho no trabalho, durante os últimos 6 meses (ex: dor de cabeça, dor de costas, depressão, ansiedade, problemas de visão, problemas de respiração, asma, alergias...):

- a) Problema físico: \_\_\_\_\_ Crónico?: Sim  Não
- b) Problema psicológico: \_\_\_\_\_ Crónico?: Sim  Não

### 9. SPG-6 Produtividade e saúde

Para cada uma das afirmações, coloque um círculo ou uma cruz para demonstrar o seu desacordo ou acordo face ao item que descreve as suas experiências de trabalho no último mês. Utilize a seguinte escala:

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

1. Devido ao meu problema de saúde, as dificuldades que normalmente fazem parte do meu trabalho foram mais complicadas de gerir.	1	2	3	4	5
2. Apesar do meu problema de saúde consegui terminar as tarefas difíceis do trabalho.	1	2	3	4	5
3. O meu problema de saúde inibiu-me de tirar prazer do trabalho.	1	2	3	4	5
4. Sentí-me desesperado/a na concretização de determinadas tarefas de trabalho devido ao meu problema de saúde.	1	2	3	4	5
5. No trabalho, consegui concentrar-me na concretização dos meus objetivos, apesar do meu problema de saúde.	1	2	3	4	5
6. Sentí-me com energia suficiente para completar todo o meu trabalho, apesar do meu problema de saúde.	1	2	3	4	5

### 10. Integração no trabalho

Os itens seguintes correspondem à sua percepção de integração no local de trabalho. Assinale (com um círculo ou uma cruz) a resposta que melhor descreve a sua atitude relativamente à organização onde trabalha, de acordo com a seguinte escala:

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

1. Sinto-me ligado/a a esta organização.	1	2	3	4	5
2. Seria para mim difícil deixar esta organização.	1	2	3	4	5
3. Estou demasiado envolvido/a nesta organização para a deixar.	1	2	3	4	5
4. Sinto-me vinculado/a a esta organização.	1	2	3	4	5
5. Simplesmente não conseguia deixar a organização onde trabalho.	1	2	3	4	5
6. Seria muito fácil para mim deixar esta organização.	1	2	3	4	5
7. Estou intimamente ligado/a a esta organização.	1	2	3	4	5

O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.

11. Liderança PLUS

Os itens seguintes correspondem à percepção que tem dos comportamentos de integridade do/a líder no local de trabalho. Assinale (com um círculo ou uma cruz) a resposta que melhor descreve o comportamento da sua chefe directa, relativamente a várias situações, e de acordo com a seguinte escala:

1 = De modo nenhum	2 = Mal	3 = Um pouco	4 = Bem
--------------------	---------	--------------	---------

O/a seu/sua chefe:

1. Coloca os seus interesses pessoais à frente dos da organização.	1	2	3	4
2. Coloca em risco outras pessoas para se proteger a si próprio/a, em situações de trabalho.	1	2	3	4
3. Gosta de recusar pedidos.	1	2	3	4
4. Alimenta deliberadamente conflitos entre os/as outros/as.	1	2	3	4
5. Chantageia um/a colaborador/a se pensar que pode sair impune da situação.	1	2	3	4
6. Enfatiza os erros cometidos pelos/as colaboradores/as, para que estes/as fiquem mal perante outras pessoas.	1	2	3	4
7. Trata de melhor forma os/as colaboradores/as do sexo oposto e/ou etnia diferente.	1	2	3	4
8. Ridiculariza as pessoas pelos seus erros.	1	2	3	4
9. É confiável (i.e., estou à vontade para partilhar com ele/a informações confidenciais).	1	2	3	4
10. Mentira aos/as seus/suas colaboradores/as.	1	2	3	4
11. É agressivo/a.	1	2	3	4
12. Não se interessa por benefícios que não lhe tragam qualquer tipo de glória ou reconhecimento pessoal.	1	2	3	4
13. Espera cobertura de alguém para agir de forma contrária aos valores da empresa.	1	2	3	4
14. Permite que alguém fosse responsabilizado/a por algum erro cometido por ele/a.	1	2	3	4
15. Evitaria responder por e-mail, telefone, ou outras mensagens, de modo a prejudicar outras pessoas.	1	2	3	4
16. Cria problemas a alguém que não esteja do seu lado.	1	2	3	4
17. Colaboraria em algum tipo de sabotagem contra a organização.	1	2	3	4
18. Distorce deliberadamente o que as outras pessoas dizem.	1	2	3	4
19. É hipócrita.	1	2	3	4
20. É vingativo/a.	1	2	3	4
21. Tenta ficar com o crédito das ideias dos outros.	1	2	3	4
22. Gosta de desafiar as regras.	1	2	3	4
23. Retém informações ou feedback construtivo porque quer ver alguém errar.	1	2	3	4
24. Espalha rumores ou boatos para prejudicar alguém e/ou a organização.	1	2	3	4
25. Consegue ser rude ou descolado/a para os/as colegas de trabalho.	1	2	3	4
26. Tentaria prejudicar a carreira de alguém devido a questões de rancor.	1	2	3	4
27. Demonstra favoritismo infundado por determinadas pessoas.	1	2	3	4
28. Rouberia a própria organização.	1	2	3	4
29. Falsificaria registos em benefício próprio.	1	2	3	4
30. Possui elevados padrões morais.	1	2	3	4

12. Intenções de Turnover

Os itens seguintes procuram avaliar a sua intenção de abandono da organização. Assinale (com um círculo ou uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Moderadamente	Não concordo Nem discordo	Concordo Moderadamente	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Estou activamente à procura de um novo emprego.	1	2	3	4	5	6	7
2. Estou constantemente à procura de um emprego melhor.	1	2	3	4	5	6	7
3. É provável que procure um novo emprego no próximo ano.	1	2	3	4	5	6	7
4. Penso frequentemente em deixar o meu emprego actual.	1	2	3	4	5	6	7

13. Liderança SEL

Assinale (com um círculo ou uma cruz) a resposta que melhor descreve a sua percepção relativamente à organização onde trabalha. Para o efeito, responda de acordo com a seguinte escala:

Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Não concordo Nem discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5	
1. A minha chefia preocupa-se em trabalhar com os/as melhores.	1	2	3	4	5
2. A minha chefia reconhece as suas limitações.	1	2	3	4	5
3. A minha chefia selecciona as pessoas com quem trabalha em função do mérito.	1	2	3	4	5
4. A minha chefia prefere trabalhar com colaboradores/as com os/as quais tem uma relação pessoal próxima em detrimento daqueles que são mais competentes.	1	2	3	4	5
5. A minha chefia costuma embimar com os/as colaboradores/as que se destacam na organização pelo mérito.	1	2	3	4	5
6. A minha chefia selecciona colaboradores/as que não os/as desafiam.	1	2	3	4	5
7. A minha chefia valoriza a competência dos/as seus/suas colaboradores/as.	1	2	3	4	5
8. Na minha empresa um/a novo/a colaborador/a que se destaque pode ser visto/a como uma ameaça.	1	2	3	4	5
9. Na minha empresa as pessoas evoluem na carreira em função das relações que têm com as chefias e não das competências que possuem.	1	2	3	4	5
10. Na minha empresa existem dois tipos de colaboradores/as: os/as que fazem parte do núcleo de proximidade das chefias e os/as que estão fora desse grupo.	1	2	3	4	5
11. Na minha empresa as pessoas esforçam-se por agradar as chefias e não tanto por mostrar a sua competência.	1	2	3	4	5
12. Na minha empresa as amizades são valorizadas em detrimento do desempenho individual.	1	2	3	4	5
13. Na minha empresa as pessoas que mais se esforçam são recompensadas.	1	2	3	4	5
14. Na minha empresa há uma cultura de meritocracia, isto é, o mérito é valorizado e recompensado.	1	2	3	4	5
15. Na minha empresa as pessoas mais ambiciosas são recompensadas com cargos importantes.	1	2	3	4	5
16. A minha preocupação é essencialmente agradar à minha chefia.	1	2	3	4	5
17. Estando próximo da minha chefia terei mais possibilidade de progredir na carreira.	1	2	3	4	5
18. A minha maior preocupação é mostrar competências à chefia.	1	2	3	4	5
19. Procuro aprender com a minha chefia.	1	2	3	4	5
20. Interesso-me por saber o que agrada mais à minha chefia.	1	2	3	4	5
21. Sendo ambicioso/a e competente irei progredir na carreira.	1	2	3	4	5
22. Sendo firme nas minhas opiniões irei ganhar o respeito e reconhecimento da minha chefia.	1	2	3	4	5
23. Se me concentrar em corresponder a todos os pedidos da minha chefia serei promovido/a.	1	2	3	4	5
24. A competência dos/as colaboradores/as “assusta” a minha chefia.	1	2	3	4	5
25. Não há partilha de informação porque, para a minha chefia, informação é poder.	1	2	3	4	5
26. Alguns/algunhas colaboradores/as foram prejudicados/as por serem considerados/as ameaças para as chefias.	1	2	3	4	5
27. A carreira de alguns/algunhas colaboradores/as ficou estagnada apesar de serem uma mais-valia para esta empresa.	1	2	3	4	5
28. Os/as colaboradores/as desta empresa são mais valorizados/as pelo mérito do que pela relação que possam ter com as chefias.	1	2	3	4	5
29. Os/as colaboradores/as que se limitam a responder a todas as ordens da chefia são valorizados/as.	1	2	3	4	5
30. Os/as colaboradores/as mais criativos/as e com mais iniciativa são os mais valorizados/as.	1	2	3	4	5

Muito obrigada pela colaboração!

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*

***Anexo B – Outputs***

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*

***Anexo B1 – Caraterização da amostra***

## Frequencies

		1. Sexo:	Chefia
N	Valid	255	255
	Missing	1	1

## Frequency Table

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	75	29,3	29,4	29,4
	Feminino	180	70,3	70,6	100,0
	Total	255	99,6	100,0	
Missing	System	1	,4		
Total		256	100,0		

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sim	59	23,0	23,1	23,1
	não	196	76,6	76,9	100,0
	Total	255	99,6	100,0	
Missing	System	1	,4		
Total		256	100,0		

## Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2. Idade:	255	21	64	35,20	7,304
6. Anos de experiência profissional (total):	256	6	480	151,12	93,897
7. Antiguidade na empresa (coloque se são meses ou anos):	255	2	480	99,67	79,665
Valid N (listwise)	254				



***Anexo B2 – Consistência interna (alpha de Cronbach) das Escalas LMX, PLIS, Integração no trabalho e Intenção de Turnover (com os dados deste estudo)***

## Reliability

### Scale: LMX

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	251	98,0
	Excluded <sup>a</sup>	5	2,0
	Total	256	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	7

## Reliability

### Scale: PLIS

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	249	97,3
	Excluded <sup>a</sup>	7	2,7
	Total	256	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	30

## Reliability

### Scale: Integração Trabalho

		N	%
Cases	Valid	254	99,2
	Excluded <sup>a</sup>	2	,8
	Total	256	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,748	7

## Reliability

### Scale: Intenção Turnover

		N	%
Cases	Valid	256	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	256	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	4

***Anexo B3 – Escala SEL (Análise dos Componentes Principais)***

## Factor Analysis

### KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,926
	Approx. Chi-Square	1554,209
Bartlett's Test of Sphericity	Df	45
	Sig.	,000

### Communalities

	Initial	Extraction
14.1. A minha chefia preocupa-se em trabalhar com os/as melhores.	1,000	,467
14.2. A minha chefia reconhece as suas limitações.	1,000	,633
14.3. A minha chefia selecciona as pessoas com quem trabalha em função do mérito.	1,000	,521
14.4. A minha chefia prefere trabalhar com colaboradores/as com os/as quais tem uma relação pessoal...	1,000	,482
14.5. A minha chefia costuma embirrar com os/as colaboradores/as que se destacam na organização pelo...	1,000	,726
14.7. A minha chefia valoriza a competência dos/as seus/suas colaboradores/as.	1,000	,626
14.24. A competência dos/as colaboradores/as “assusta” a minha chefia.	1,000	,723
14.25. Não há partilha de informação porque, para a minha chefia, informação é poder.	1,000	,617
14.6. A minha chefia selecciona colaboradores/as que não os/as desafiem.	1,000	,657
14.8. Na minha empresa um/a novo/a colaborador/a que se destaque pode ser visto/a como uma ameaça.	1,000	,466

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,919	59,194	59,194	5,919	59,194	59,194
2	,925	9,254	68,447			
3	,648	6,483	74,930			
4	,547	5,473	80,403			
5	,449	4,490	84,893			
6	,379	3,790	88,684			
7	,343	3,427	92,111			
8	,326	3,260	95,371			
9	,265	2,650	98,021			
10	,198	1,979	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component
	1
14.5. A minha chefia costuma embirrar com os/as colaboradores/as que se destacam na organização pelo...	,852
14.24. A competência dos/as colaboradores/as “assusta” a minha chefia.	,851
14.6. A minha chefia selecciona colaboradores/as que não os/as desafiem.	,811
14.2. A minha chefia reconhece as suas limitações.	-,796
14.7. A minha chefia valoriza a competência dos/as seus/suas colaboradores/as.	-,791
14.25. Não há partilha de informação porque, para a minha chefia, informação é poder.	,786
14.3. A minha chefia selecciona as pessoas com quem trabalha em função do mérito.	-,722
14.4. A minha chefia prefere trabalhar com colaboradores/as com os/as quais tem uma relação pessoal...	,694
14.1. A minha chefia preocupa-se em trabalhar com os/as melhores.	-,684
14.8. Na minha empresa um/a novo/a colaborador/a que se destaque pode ser visto/a como uma ameaça.	,683

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
a. 1 components extracted.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

--

a. Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

***Anexo B4 – Consistência interna (alpha de Cronbach) da escala SEL com os 10 itens validados***

## Reliability

### Scale: Fidelidade (alfa de Cronbach)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	99,2
	Excluded <sup>a</sup>	2	,8
	Total	256	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,922	10



*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*

***Anexo B5 – Correlações***

## Correlations

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LMXmean	3,2849	,81728	256
inte_total_mean	3,3007	,83727	255
LA_Sum	49,3125	18,30943	256
SOL	2,6327	,85798	256
SPS_Total	3,4238	,78655	128
tur_total_mean	3,4590	1,72034	256

### Correlations

		LMXmean	inte_total_mean	LA_Sum	SOL	SPS_Total	tur_total_mean
LMXmean	Pearson Correlation	1	,408**	-,577**	-,768**	,052	-,378**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,562	,000
	N	256	255	256	256	128	256
inte_total_mean	Pearson Correlation	,408**	1	-,293**	-,387**	,038	-,635**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,667	,000
	N	255	255	255	255	128	255
LA_Sum	Pearson Correlation	-,577**	-,293**	1	,686**	-,088	,294**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,322	,000
	N	256	255	256	256	128	256
SOL	Pearson Correlation	-,768**	-,387**	,686**	1	-,077	,429**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,389	,000
	N	256	255	256	256	128	256
SPS_Total	Pearson Correlation	,052	,038	-,088	-,077	1	,014
	Sig. (2-tailed)	,562	,667	,322	,389		,876
	N	128	128	128	128	128	128
tur_total_mean	Pearson Correlation	-,378**	-,635**	,294**	,429**	,014	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,876	
	N	256	255	256	256	128	256

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

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*

***Anexo B6 – Regressões***

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SOL, LA_Sum, LMXsoma <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: tur\_total\_mean

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,428 <sup>a</sup>	,183	,173	1,55919

a. Predictors: (Constant), SOL, LA\_Sum, LMXsoma

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	134,655	3	44,885	18,463	,000 <sup>b</sup>
	Residual	600,473	247	2,431		
	Total	735,128	250			

a. Dependent Variable: tur\_total\_mean

b. Predictors: (Constant), SOL, LA\_Sum, LMXsoma

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,447	1,040		2,353	,019
	LMXsoma	-,033	,027	-,111	-1,237	,217
	LA_Sum	,000	,007	-,004	-,056	,956
	SOL	,678	,202	,340	3,364	,001

a. Dependent Variable: tur\_total\_mean

## Regression

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SOL, LA_Sum, LMXsoma <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: inte\_total\_mean

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,419 <sup>a</sup>	,175	,165	,76471

a. Predictors: (Constant), SOL, LA\_Sum, LMXsoma

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,717	3	10,239	17,509	,000 <sup>b</sup>
	Residual	144,439	247	,585		
	Total	175,156	250			

a. Dependent Variable: inte\_total\_mean

b. Predictors: (Constant), SOL, LA\_Sum, LMXsoma

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,885	,510		5,657	,000
	LMXsoma	,039	,013	,265	2,941	,004
	LA_Sum	-,002	,004	-,035	-,433	,665
	SOL	-,149	,099	-,153	-1,510	,132

a. Dependent Variable: inte\_total\_mean

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*

*O “efeito sombra” na liderança: uma escala alternativa de liderança.*